

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» ЖМЕРИНСЬКОГО
РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ
ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

здобувача вищої освіти **Юськова Павла Володимировича**

Науковий керівник: к.е.н., асистент
кафедри менеджменту
Аркадій ТОПОВ _____

к.е.н, доцент,
кафедри маркетингу, підприємства і
торгівлі,
Одеський національний
технологічний університет
Ганна ЛОЗОВСЬКА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16 » червня

2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Юськова Павла

1. Тема роботи: *«Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА Плюс» Жмеринського району Вінницької області в умовах формування економіки знань», науковий керівник роботи: к.е.н., асистент Аркадій ТОПОВ затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *06 грудня 2025 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процес управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.*

4. Предмет дослідження: *теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження проєктного підходу до управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ПП «УКР ТЕРРА Плюс» Жмеринського району Вінницької області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідження сутності, принципів та особливостей управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань;
- обґрунтування проєктного підходу як інструменту управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;
- узагальнення методичних підходів та інструментів оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

- проведення аналізу ресурсного забезпечення аграрного підприємства;
- здійснення аналізу фінансового та економічного стану аграрного підприємства;
- виконання оцінки потенціалу проєктно-інноваційного розвитку аграрного підприємства.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтування вибору пріоритетного інноваційного проєкту розвитку підприємства;
- розробка концепції та механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу;
- визначення економічної ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту в аграрному підприємстві.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Визначення поняття «інновація» науковцями. Основні складові інновації в діяльності аграрного підприємства. Інновація як відкрита система формування та реалізації результату. Формування цілей та результатів інноваційного процесу за цільовим підходом. Варіанти трансформації ідеї в інноваційному процесі за вірогіднісним підходом. Суб'єктний підхід до класифікації інновацій в аграрному підприємстві. Класифікація методів щодо оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства. Ключові принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства. Структурно-логічна модель оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства. Узагальнена система економіко-соціального оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Інтегральні показники оцінювання ефективності інноваційних проєктів аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Структура управління аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Види діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та їх роль у формуванні інноваційного потенціалу. Основні конкуренти ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у прилеглих територіальних громадах. Розподіл сільськогосподарських культур, які вирощувалися ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за складом та структурою. Аналіз ефективності використання ресурсів. Економічні показники. Аналіз фінансових результатів діяльності. Оцінка потенціалу проєктно-інноваційного розвитку. SWOT-аналіз інноваційного потенціалу. PEST-аналіз впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток. Матриця пріоритетів інноваційних проєктів. Портфель інноваційних проєктів.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Ваги критеріїв (обґрунтовано специфікою аграрного виробництва. Матриця пріоритетів інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» (з урахуванням ваг Z). BCG-матриця інноваційних проєктів. Порівняльна оцінка інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» із застосуванням вагових коефіцієнтів (Z). Механізм управління інноваційною діяльністю. Етапи моделі управління ризиками інноваційного проєкту. Основні ризики інноваційного проєкту та заходи їх мінімізації. Матриця ризиків (Risk Matrix) інноваційного проєкту. Інтеграція ризиків у дисконтну ставку при розрахунку NPV інноваційного проєкту. Вихідні параметри проєкту та склад початкових інвестицій (GPS/RTK). Очікувані грошові потоки інноваційного

проєкту GPS/RTK. Ефективність інноваційно-інвестиційного проєкту. Узагальнені показники ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Павло ЮСЬКОВ

Науковий керівник: _____ Аркадій ТОПОВ

РЕФЕРАТ

Юськов П.В. Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА Плюс» Жмеринського району Вінницької області в умовах формування економіки знань. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Сучасні трансформації аграрного сектору України зумовлюють зростання ролі інновацій як ключового чинника підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Глобальна конкуренція, нестабільність ринку, ресурсні та кліматичні ризики актуалізують потребу у впровадженні цифрових і ресурсозберігаючих технологій, зокрема точного землеробства. Водночас практика свідчить про недостатню системність управління інноваційними процесами та обмежене застосування проєктного підходу й комплексної оцінки ефективності та ризиків. Це зумовлює необхідність розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо впровадження інноваційних проєктів з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентних переваг аграрних підприємств.

Проблематика управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту та його значення для розвитку аграрних підприємств досліджували Ж. В. Гарбар і К. С. Майбородюк, В. Г. Андрійчук, В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов, Н. М. Буняк, Л. І. Федулова. Сутність інновацій, інноваційної діяльності та інноваційних процесів розкрито у працях О. І. Марченка, Я. П. Саєнка, М. А. Полегеньки, А. А. Гальчук та інших. Прикладні аспекти інноваційного розвитку аграрного виробництва, зокрема технологічні й процесні інновації та механізми управління ними, досліджували А. С. Комаг, Н. І. Болтянська, Р. В. Скляр, А. С. Помазан, В. Г. Федоренко, Н. М. Левченко, акцентуючи увагу на оцінюванні ефективності та адаптації інноваційних управлінських технологій до специфіки аграрного сектору.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблене дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційною діяльністю та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження проєктного підходу інноваційного розвитку в діяльність аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проєктний розділи кваліфікаційної роботи:

- дослідження сутності, принципів та особливостей управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань;
- обґрунтування проєктного підходу як інструменту управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;
- узагальнення методичних підходів та інструментів оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;
- проведення аналізу ресурсного забезпечення аграрного підприємства;
- здійснення аналізу фінансового та економічного стану аграрного підприємства;
- виконання оцінки потенціалу проєктно-інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- обґрунтування вибору пріоритетного інноваційного проєкту розвитку підприємства;
- розробка концепції та механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу;
- визначення економічної ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження проєктного підходу до управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ПП «УКР ТЕРРА Плюс» Жмеринського району Вінницької області.

Методи дослідження. Методичну основу роботи становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. У процесі виконання використано аналітичний і системний підходи, методи аналізу та синтезу, економічного аналізу, порівняння, групування й факторного аналізу, а також опрацювання фінансової звітності, статистичних даних і наукових джерел. Для обробки результатів, розрахунків і узагальнення інформації застосовано математично-статистичні методи, елементи моделювання та програмний продукт Microsoft Excel.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних положень щодо управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства та обґрунтуванні доцільності застосування проєктного підходу в умовах формування економіки знань. У роботі доведено, що ефективна реалізація

стратегії проектно-інноваційного розвитку аграрного підприємства потребує системного впровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій, інноваційного оновлення основних засобів та удосконалення механізмів управління інноваційними проектами, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження було оприлюднено в науковому журналі: Телічко Н., Ярим А., Юськов П., Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 104 сторінках комп'ютерного тексту, містить 25 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань» розглянуто сутність, принципи та особливості управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах економіки знань; досліджено проектний підхід як інструмент управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства; розглянуто методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

У другому розділі «Аналіз організаційно-економічних та фінансових передумов інноваційного розвитку аграрного підприємства» проаналізовано ресурсне забезпечення фермерського господарства; надано аналіз фінансового та економічного стану фермерського господарства; проведено оцінку потенціалу проектно-інноваційного розвитку фермерського господарства.

У третьому розділі «Проектні напрями та механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА Плюс» в умовах формування економіки знань» здійснено обґрунтування вибору пріоритетного інноваційного проекту розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»; розроблено концепцію механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проектного підходу; розраховано економічну ефективність впровадження інвестиційного проекту в аграрному підприємстві.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів щодо впровадження методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств дозволяють зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження розкрито сутність та особливості управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств в умовах формування економіки знань. Встановлено, що інноваційна діяльність у сільському

господарстві має комплексний характер і охоплює технологічні, організаційні та управлінські зміни, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробництва. Доведено, що результативне управління інноваціями повинно базуватися на принципах системності, адаптивності, економічної доцільності та врахування галузевої специфіки аграрного сектору. Обґрунтовано доцільність застосування проектного підходу як ефективного інструменту реалізації інноваційної стратегії підприємства. З'ясовано, що управління інноваціями через систему проєктів забезпечує узгодженість стратегічних цілей з ресурсним забезпеченням і контролем результатів. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю. Встановлено, що оцінка інноваційних проєктів має ґрунтуватися на прогностичних фінансово-економічних показниках з урахуванням часової вартості грошей та інноваційних ризиків. Застосування інтегральних показників ефективності інвестицій дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо впровадження інновацій.

2. Проведений комплексний аналіз ресурсного забезпечення аграрного підприємства підтвердив наявність достатніх земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів для здійснення господарської діяльності. Водночас виявлено потребу в інноваційному оновленні техніко-технологічної бази як ключовій передумові реалізації проєктів розвитку. Проаналізовано фінансово-економічний стан ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», результати якого свідчать про загальну стабільність діяльності та зростання обсягів реалізації продукції. Разом із тим встановлено тенденцію до підвищення виробничих витрат, що зумовлює необхідність упровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій. Оцінка потенціалу проектно-інноваційного розвитку підприємства засвідчила його здатність до впровадження інноваційних проєктів. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема за результатами PEST-аналізу, виявив як можливості, так і загрози інноваційного розвитку. Доведено, що за умови активізації проектного управління підприємство має достатній потенціал для успішної реалізації інноваційних ініціатив.

3. У ході дослідження обґрунтовано вибір пріоритетного інноваційного проєкту розвитку аграрного підприємства, яким визначено впровадження технологій точного землеробства на основі GPS/RTK-моніторингу. Доведено, що реалізація зазначеного проєкту забезпечує підвищення точності виконання польових робіт, скорочення витрат пального та матеріальних ресурсів, а також зростання продуктивності використання сільськогосподарської техніки. Розроблено концепцію та механізм управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах проектного підходу, що передбачає поетапну реалізацію інновацій, чітке планування ресурсів і контроль досягнення результатів. Запропонований механізм сприяє узгодженості управлінських рішень і зниженню ризиків реалізації інноваційних проєктів. Проведена оцінка економічної ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту підтвердила його доцільність та

інвестиційну привабливість. Отримані значення NPV, IRR та PI свідчать про здатність проєкту генерувати позитивний фінансовий результат. Прийнятний термін окупності відповідає специфіці аграрної галузі з урахуванням сезонності виробництва. Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження інноваційних проєктів на основі проєктного підходу є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах економіки знань.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Телічко Н., Ярим А., Юськов П., Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8.

АНОТАЦІЯ

Юськов П. В. Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА Плюс» Жмеринського району Вінницької області в умовах формування економіки знань. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств в умовах формування економіки знань. Розкрито сутність, принципи та особливості управління інноваційною діяльністю, обґрунтовано проєктний підхід як ефективний інструмент реалізації інноваційної стратегії, а також узагальнено методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління інноваційними процесами.

Проведено аналіз організаційно-економічних і фінансових передумов інноваційного розвитку аграрного підприємства, зокрема ресурсного забезпечення, фінансово-економічного стану та потенціалу проєктно-інноваційного розвитку фермерського господарства. Визначено ключові можливості й обмеження впровадження інновацій з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Обґрунтовано вибір пріоритетного інноваційного проєкту розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», пов'язаного з упровадженням технологій точного землеробства. Розроблено концепцію та механізм управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу. Здійснено оцінку економічної ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту, що підтверджує доцільність його реалізації та практичну значущість отриманих результатів.

Ключові слова: інноваційна діяльність, аграрне підприємство, проєктний підхід, інноваційний проєкт, економіка знань, точне землеробство, економічна ефективність.

ANNOTATION

Yuskov P. V. Management of Innovative Activity of an Agricultural Enterprise of PE «UKR TERRA Plus» of Zhmerynka District, Vinnytsia Region in the Conditions of the Formation of the Knowledge Economy. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

The qualification thesis investigates the theoretical and methodological foundations of managing innovative activity of agricultural enterprises in the context of the formation of the knowledge economy. The essence, principles, and specific features of innovation management are revealed; the project-based approach is substantiated as an effective tool for implementing an innovation strategy; and methodological approaches and tools for evaluating the effectiveness of innovation management processes are systematized.

An analysis of the organizational, economic, and financial prerequisites for the innovative development of an agricultural enterprise is conducted, including resource provision, financial and economic performance, and the potential for project-based innovative development of a farming enterprise. Key opportunities and constraints for innovation implementation are identified, taking into account the influence of internal and external environmental factors.

The choice of a priority innovative development project for PE «UKR TERRA PLUS» related to the implementation of precision farming technologies is substantiated. A concept and mechanism for managing the enterprise's innovative activity based on the project approach are developed. The economic efficiency of implementing the innovation and investment project is assessed, confirming the feasibility of its realization and the practical significance of the obtained results.

Key words: innovative activity, agricultural enterprise, project-based approach, innovative project, knowledge economy, precision farming, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ	7
1.1. Сутність, принципи та особливості управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах економіки знань	7
1.2. Проєктний підхід як інструмент управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства	18
1.3. Методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	41
2.1. Ресурсне забезпечення фермерського господарства	41
2.2. Аналіз фінансового та економічного стану фермерського господарства	51
2.3. Оцінка потенціалу проєктно-інноваційного розвитку фермерського господарства	61
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ	71
3.1. Обґрунтування вибору пріоритетного інноваційного проєкту розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»	71
3.2. Концепція розробка механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу	80
3.3. Економічна ефективність впровадження інвестиційного проєкту в аграрному підприємстві	89
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України та формування економіки знань інноваційна діяльність стає ключовим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Посилення глобальної конкуренції, нестабільність ринкового середовища, зростання цін на ресурси, кліматичні ризики та обмеженість інвестиційних можливостей зумовлюють необхідність пошуку нових управлінських підходів до впровадження інновацій. Особливої ваги набувають цифрові та ресурсозберігаючі технології, зокрема елементи точного землеробства, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та підвищити результативність використання земельних і матеріальних ресурсів. У цьому контексті ефективне управління інноваційною діяльністю потребує науково обґрунтованих механізмів планування, реалізації та оцінювання інноваційних проєктів. Водночас практика функціонування аграрних підприємств свідчить про недостатню системність управління інноваційними процесами та обмежене використання проєктного підходу при обґрунтуванні інвестиційних рішень. Нерідко впровадження інновацій здійснюється без комплексної оцінки ризиків, економічної ефективності та довгострокових наслідків для розвитку підприємства, що знижує результативність інноваційної діяльності. Це зумовлює необхідність розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо впровадження інноваційних проєктів, здатних забезпечити сталий розвиток, фінансову стійкість і підвищення конкурентних переваг аграрних підприємств, що й обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Питання ефективного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств знайшли широке відображення у працях учених, представлених у наведеному списку використаних джерел. Зокрема, теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту та його роль у розвитку аграрних

підприємств розкрито у працях Ж. В. Гарбар та К. С. Майбородюк, В. Г. Андрійчука, В. І. Захарченка, Н. М. Корсікової та М. М. Меркулова, Н. М. Буняк, Л. І. Федулової. Проблеми сутності інновацій, інноваційної діяльності та інноваційних процесів досліджували О. І. Марченко та Я. П. Саєнко, М. А. Полегенька, А. А. Гальчук, О. Донець, А. Сидорова. Значний внесок у вивчення прикладних аспектів інноваційного розвитку аграрного виробництва, технологічних та процесних інновацій зробили А. S. Komar, N. I. Boltyanskaya, Н. І. Болтянська, Р. В. Скляр, А. С. Помазан, В. Суркова, М. В. Чорна, В. Г. Федоренко, Н. М. Левченко, які у своїх дослідженнях акцентують увагу на механізмах управління інноваційною діяльністю, оцінюванні її ефективності та адаптації інноваційних управлінських технологій до специфіки аграрного сектору економіки.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблене дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційною діяльністю та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження проєктного підходу інноваційного розвитку в діяльність аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідження сутності, принципів та особливостей управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань;
- обґрунтування проєктного підходу як інструменту управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;
- узагальнення методичних підходів та інструментів оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;
- проведення аналізу ресурсного забезпечення аграрного підприємства;
- здійснення аналізу фінансового та економічного стану аграрного підприємства;

- виконання оцінки потенціалу проєктно-інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- обґрунтування вибору пріоритетного інноваційного проєкту розвитку підприємства;
- розробка концепції та механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу;
- визначення економічної ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є процес управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження проєктного підходу до управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність принципів, що поєднують загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а також допоміжні аналітичні прийоми. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі застосовано аналітичний і системний підходи, методи аналізу та синтезу, опрацювання фінансової звітності й наукових джерел, обробку статистичної інформації. У процесі дослідження використано методи економічного аналізу, порівняння, групування та факторного аналізу для оцінки результатів діяльності підприємства. Крім того, застосовано математично-статистичні методи й елементи моделювання, а розрахунки та узагальнення даних здійснювалися з використанням програмного продукту Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних у процесі виконання кваліфікаційної роботи результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень щодо управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства та обґрунтуванні доцільності застосування проєктного підходу в умовах формування економіки знань. У роботі доведено, що ефективна реалізація

стратегії проектно-інноваційного розвитку аграрного підприємства потребує системного впровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій, інноваційного оновлення основних засобів та удосконалення механізмів управління інноваційними проектами, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у використанні запропонованого в роботі проекту інноваційного розвитку аграрного підприємства як інструменту підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. Отримані результати можуть застосовуватися при розробці та впровадженні інноваційно-інвестиційних проектів, пов'язаних з модернізацією виробничих процесів, оновленням техніко-технологічної бази та використанням енергозберігаючих рішень.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень були оприлюднені. Апробація результатів. Результати дослідження було оприлюднено в науковому журналі Економічний вісник Причорномор'я.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

1.1. Сутність, принципи та особливості управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах економіки знань

В умовах формування економіки знань, прискореного розвитку цифрових технологій та посилення глобальної конкуренції інноваційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств. Для України, яка функціонує в умовах структурних трансформацій, воєнних викликів та екологічних обмежень, ефективне управління інноваціями в аграрному секторі набуває особливої актуальності. Розширення міжнародного співробітництва, інтеграція до європейського економічного простору та впровадження сучасних цифрових рішень у сільському господарстві створюють додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств, водночас висуваючи нові вимоги до системи управління інноваційною діяльністю.

Аграрний сектор України володіє значним виробничим і ресурсним потенціалом, що дозволяє забезпечувати внутрішній ринок основними видами продовольства та формувати експортні переваги. Однак реалізація цього потенціалу в умовах економіки знань неможлива без активного впровадження інновацій у виробничі, технологічні, організаційні та управлінські процеси. Інноваційний розвиток аграрних підприємств дедалі більше пов'язується не лише з використанням сучасної техніки та цифрових технологій, а й з адаптацією передового міжнародного досвіду, розвитком людського капіталу, екологізацією виробництва та оптимізацією традиційних методів господарювання.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність визначається як діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок з метою випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [7]. Водночас таке законодавче визначення має переважно формалізований характер і не повною мірою відображає специфіку інноваційної діяльності аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств. У практиці аграрного виробництва інновації часто проявляються у вигляді вдосконалення технологій обробітку ґрунту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання нових сортів і гібридів культур, адаптації виробництва до кліматичних змін, а також удосконалення систем управління та організації праці.

У вітчизняній економічній науці поняття «інновація» трактується багатовимірно, що зумовлено різними науковими підходами до її економічної сутності, функціонального призначення та ролі в розвитку підприємств і національної економіки. Українські дослідники розглядають інновацію як результат науково-технічного прогресу, інструмент підвищення конкурентоспроможності, джерело економічного зростання та чинник формування доданої вартості. Особливу увагу в наукових працях приділено прикладному характеру інновацій, їх комерціалізації та впливу на ефективність господарської діяльності, зокрема в аграрному секторі. Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати ключові акценти у визначенні інновацій та сформулювати методичну основу для подальшого дослідження управління інноваційною діяльністю підприємств.

Інновація — це корисне нововведення, що ґрунтується на наукових досягненнях і передовому досвіді та впроваджується з метою підвищення ефективності й створення якісних змін. Вона полягає не стільки у створенні ідеї чи винаходу, скільки в їх практичній реалізації, яка забезпечує економічний, соціальний або інший позитивний ефект.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «інновація» науковцями

Автор	Визначення поняття «інновація»
Андрійчук В. Г.	«Інновація — це результат науково-технічної діяльності, що проявляється у впровадженні нових або істотно вдосконалених продуктів, технологій чи організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та забезпечення конкурентних переваг підприємства» [9].
Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М.	«Інновація розглядається як комплексний процес створення, упровадження та комерціалізації нововведень, який забезпечує досягнення економічного, технологічного або соціального ефекту» [10].
Буняк Н.М.	«Інновації - це впровадження нових технологій, методів управління та організації виробництва, що сприяють підвищенню продуктивності, ресурсоефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств» [11].
Марченко О. І, Саєнко Я. П.	«інновація – це використання у тій чи іншій сфері суспільства результатів науковотехнічної діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності чи його результатів» [12].
Полегенька М.А.	«інновація - це нововведення, будь-яка позитивна зміна, яка володіє самостійною цінністю, вноситься у діяльність для підвищення ефективності будь-якого виробничого процесу, конкурентоспроможності та економічної ефективності виробництва» [13].
Федулова Л. І.	«Інновації є основою розвитку економіки знань і визначають здатність підприємств до створення нової цінності через використання наукових знань, технологій і управлінських компетенцій» [14].
Гальчук А. А.	«інновація – це новація, яка принесла позитивні зміни у виробництво у вигляді зменшення витрат та максимізації прибутку» [15].

Джерело: складено автором на основі [9–15]

Ключові аспекти інновацій можна узагальнити за такими положеннями:

Новизна - інновація повинна бути новою для конкретної організації, ринку або сфери діяльності.

Практична реалізація - інновація набуває значення лише за умови її впровадження та використання на практиці.

Створення цінності - результатом інновації є підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, поліпшення якості або формування нових можливостей розвитку.

Універсальність застосування - інновації можуть реалізовуватися у техніці, технологіях, управлінні, фінансах, освіті, організації праці та інших сферах.

Залежно від сфери впровадження розрізняють такі основні види інновацій:

Продуктові - створення або вдосконалення товарів і послуг (наприклад, нові автомобілі, лікарські засоби, цифрові продукти).

Процесні - запровадження нових або вдосконалених методів виробництва чи надання послуг, автоматизація, цифрові платформи навчання.

Організаційні - нові моделі управління, форми організації праці, гнучкі режими зайнятості та сучасні управлінські практики.

Такий підхід дозволяє комплексно розглядати інновації як багатовимірний інструмент розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

З урахуванням наведених положень доцільно розглядати поняття «інновація», по-перше, через його взаємозв'язок із категоріями «новина», «новація» та «нововведення», які відображають економічний зміст і функціональне призначення цього явища. По-друге, інновацію слід аналізувати з позицій цілей і процесів, пов'язаних із зародженням ідеї, її розробленням, упровадженням та досягненням кінцевого результату, що дозволяє більш повно розкрити її економічну сутність. Основні складові інновації в діяльності аграрного підприємства доцільно подати у вигляді структурно-блочної схеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні складові інновації в діяльності аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Інноваційна діяльність у сільському господарстві здебільшого пов'язана зі створенням і впровадженням нових сортів рослин, виведенням удосконалених порід тварин, застосуванням ресурсозберігаючих технологій та використанням сучасної сільськогосподарської техніки. У більшості випадків інновації в аграрному виробництві не формують принципово нові види продукції, а спрямовані на зміну та покращення її якісних і виробничих характеристик.

Ефективне функціонування сільськогосподарського виробництва ґрунтується на забезпеченні розширеного відтворення, що здійснюється у

тісній взаємодії економічних і природно-біологічних процесів. У зв'язку з цим управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі має враховувати не лише дію економічних закономірностей, а й фундаментальні закони природи, зокрема принципи рівнозначності та незамінності факторів, їх сукупної дії, а також закони мінімуму, оптимуму та максимуму [16].

Інноваційні процеси в аграрному секторі характеризуються специфікою, зумовленою регіональними, галузевими, технологічними та організаційними особливостями. Аналіз чинників впливу на інноваційний розвиток сільського господарства дає змогу виокремити як стримувальні, так і стимулювальні фактори. До ключових передумов, що сприяють активізації інновацій, належать перехід до ринкових механізмів господарювання, наявність значного природно-ресурсного й науково-освітнього потенціалу, ємний внутрішній продовольчий ринок та можливість виробництва екологічно безпечної і якісної продукції [16].

Отже, доцільно визначати інновацію з урахуванням системного, цільового та вірогіднісного підходів. Системний підхід як загальнонаукова методологія передбачає цілісне бачення розвитку фермерського господарства, врахування взаємозв'язків між його елементами та впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Застосування цього підходу дає змогу виокремити ключові фактори, що формують систему управління та визначають характер інноваційних процесів на підприємстві [17, с. 30].

У межах зазначеного підходу інновація трактується як відкрита динамічна система, що функціонує у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Вихідним елементом такої системи є ідея або науково-технічне рішення, яке в процесі розроблення, адаптації та впровадження трансформується у конкретний практичний результат. Цим результатом може бути новий або вдосконалений продукт, технологія, управлінське рішення чи організаційна зміна, що забезпечує економічний, соціальний або виробничий ефект (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Інновація як відкрита система формування та реалізації результату

Джерело: складено автором

З позицій цільового підходу ключова увага зосереджується на визначенні стратегічної мети та можливих шляхів її досягнення. При цьому взаємозв'язки між економічними явищами розглядаються як у поточному періоді, так і з орієнтацією на перспективу розвитку підприємства, що дає змогу поєднувати короткострокові й довгострокові управлінські рішення [19, с. 296]. У межах цього підходу інновація розглядається не лише як результат нововведення, а насамперед як ціль, спрямована на отримання певного рівня економічного ефекту, зокрема додаткового прибутку або надприбутку. Вихідною точкою інноваційного процесу виступає ідея, яка одночасно виконує функцію стратегічної мети щодо створення нової або вдосконаленої продукції. Після її впровадження та виведення на ринок підприємство отримує можливість підвищити фінансові результати, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток (рис. 1.3).

У межах вірогіднісного підходу нововведення розглядається як елемент процесу досягнення визначеної мети, що може виступати окремим етапом формування інновації або завершальною стадією її реалізації. Водночас характер і результат такого нововведення мають імовірнісну природу, оскільки не кожна ідея чи впроваджене рішення трансформується в повноцінну інновацію. Якщо нововведення приводить лише до отримання звичайного прибутку без формування стійких конкурентних переваг і

надприбутків, воно втрачає ознаки інновації та розглядається як звичайне удосконалення господарської діяльності. Таким чином, за вірогіднісним підходом інновація характеризується не лише фактом упровадження, а й рівнем досягнутого економічного результату та ступенем перевищення середньоринкової ефективності.

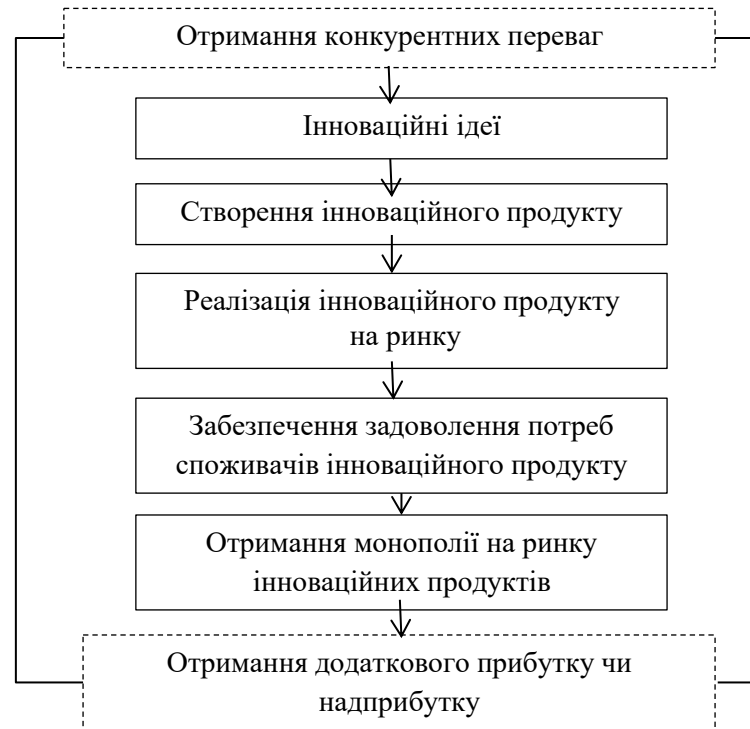


Рисунок 1.3 – Формування цілей та результатів інноваційного процесу за цільовим підходом

Джерело: складено автором

З урахуванням вірогіднісного підходу слід підкреслити, що на початковому етапі будь-яка ідея сприймається як нова, однак у процесі її реалізації можливі різні результати. У кінцевому підсумку ідея може трансформуватися як у повноцінну інновацію з вираженим економічним ефектом, так і в удосконалений продукт або процес без суттєвих конкурентних переваг (рис. 1.4).

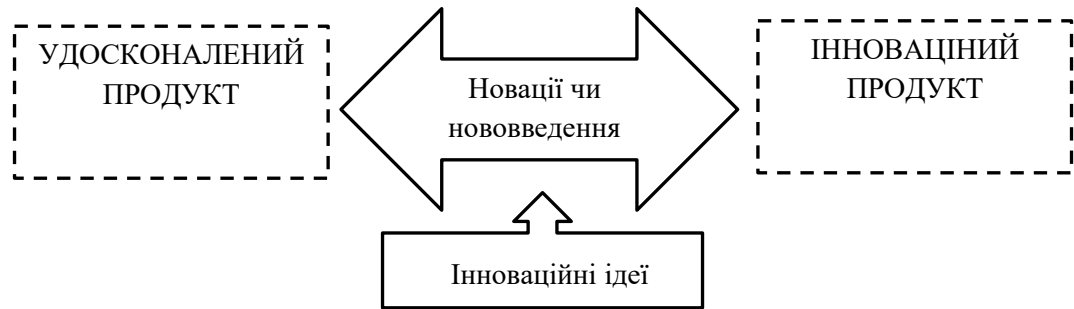


Рисунок 1.4 – Варіанти трансформації ідеї в інноваційному процесі за вірогіднісним підходом

Джерело: складено автором

Такий імовірнісний характер успішності інновацій на початкових етапах зумовлений передусім тривалістю життєвого циклу їх розроблення та впровадження. Важливу роль відіграє й конкурентне середовище, у межах якого суб'єкти господарювання прагнуть якомога швидше отримати конкурентні переваги шляхом реалізації власних інноваційних рішень. Імовірнісний розподіл результатів також визначається масштабами та інтенсивністю залучених ресурсів, рівнем управлінської компетентності, а також загальними макроекономічними умовами, що впливають на реалізацію інноваційних проєктів.

У свою чергу, суб'єктний підхід до класифікації інновацій акцентує увагу на учасниках інноваційного процесу та їх ролі у створенні й впровадженні нововведень. Саме цей підхід дозволяє систематизувати інновації залежно від сфери їх виникнення та практичного застосування, що відображено у характеристиці відповідних суб'єктів, поданій у таблиці 1.2.

З огляду на різноманітність учасників інноваційних процесів у аграрних підприємствах доцільним є застосування портфельного підходу до реалізації інновацій. Він передбачає поєднання різних інструментів і методів упровадження нововведень з урахуванням галузевої специфіки, що дає змогу знизити ризики та забезпечити гнучкість управління інноваційними проєктами залежно від їх масштабу й спрямованості.

Таблиця 1.2 - Суб'єктний підхід до класифікації інновацій в аграрному підприємстві

Суб'єкти інновації	Характеристика
Продуктові	Створення або суттєве вдосконалення сільськогосподарської продукції з новими споживчими властивостями (якість, екологічність, функціональність).
Процесні (виробничі)	Упровадження нових або модернізованих технологій виробництва й доставки, оновлення техніки та цифрових рішень у землеробстві.
Маркетингові	Використання нових підходів до збуту, упаковки, позиціонування та ціноутворення аграрної продукції, розвиток продуктів із доданою вартістю.
Управлінські (організаційні)	Запровадження сучасних методів організації праці, оптимізації бізнес-процесів і управління взаємодією з контрагентами.

Джерело: складено автором

Інноваційний портфель — це сукупність інноваційних проєктів і ідей, якими підприємство управляє з метою зниження ризиків та досягнення позитивних результатів розвитку. Він виступає ключовим елементом інноваційного процесу, поєднуючи управління проєктами, оцінку ефективності та інвестиційні рішення, і створює передумови для довгострокового зростання та фінансової стійкості підприємства [19].

Стратегічний портфель інновацій аграрного підприємства являє собою узгоджену сукупність інноваційних проєктів, реалізація яких спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку господарства. До його складу можуть входити ініціативи різного рівня готовності — від інноваційних ідей до проєктів на стадії впровадження та комерціалізації, що охоплюють виробничі, технологічні, управлінські й маркетингові напрями діяльності. Формування такого портфеля створює основу для системного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства.

Відбір інноваційних проєктів до стратегічного портфеля здійснюється з урахуванням відповідності загальній стратегії підприємства, потреб ринку,

технологічних можливостей, рівня конкурентоспроможності та готовності до впровадження. Стратегічний інноваційний портфель має бути гнучким і регулярно коригуватися відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх пріоритетів розвитку. Реалізація інноваційної стратегії аграрного підприємства на практиці відбувається саме через портфельний підхід, що забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і очікуваних результатів.

Отже, в умовах економіки знань інноваційна діяльність виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Для аграрного сектору України інновації набувають особливого значення з огляду на поєднання економічних, природно-біологічних, екологічних і соціальних факторів, а також необхідність адаптації до глобальних викликів, цифровізації та інтеграції у міжнародний економічний простір. Управління інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві має розглядатися як цілісний, безперервний і стратегічно орієнтований процес.

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що поняття «інновація» є багатовимірним і не зводиться виключно до створення нових технологій або продуктів. В аграрній сфері інновації часто проявляються у вдосконаленні виробничих процесів, ресурсозберігаючих технологій, організаційних і управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності господарювання. Це зумовлює необхідність застосування системного, цільового та вірогіднісного підходів до трактування інновацій та управління ними.

Визначено, що специфіка інноваційної діяльності аграрних підприємств полягає у тісній взаємодії економічних і природних процесів, високій залежності від зовнішнього середовища та значному рівні ризику. Саме тому ефективне управління інноваціями повинно враховувати галузеві, регіональні та технологічні особливості, а також поєднувати стратегічне бачення з гнучкими інструментами реалізації інноваційних рішень.

Обґрунтовано доцільність використання портфельного підходу до управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства, який дозволяє узгоджувати інноваційні проєкти з довгостроковими цілями розвитку, оптимізувати використання ресурсів і знижувати рівень ризиків. Таким чином, сформована теоретико-методична база створює підґрунтя для подальшого дослідження механізмів оцінки ефективності та практичних інструментів управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств.

1.2. Проєктний підхід як інструмент управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства

Реалізація інноваційних проєктів в аграрному секторі є важливим чинником активізації інвестиційної та виробничої діяльності, оскільки стимулює оновлення засобів виробництва та пов'язаних з ними технологічних і організаційних систем. Упровадження інновацій у сільському господарстві формує додатковий попит на сучасну техніку, технології й управлінські рішення, що створює передумови для розширення інвестицій та розвитку суміжних галузей. Проєктний підхід дозволяє системно планувати, реалізовувати та контролювати інноваційні ініціативи, забезпечуючи цільове використання ресурсів і узгодження інноваційних проєктів зі стратегічними цілями аграрного підприємства. Застосування цього підходу сприяє підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю, активізації впровадження нових технологій і формуванню стійких конкурентних переваг, що в підсумку забезпечує сталий розвиток аграрного виробництва [19].

Інтенсивність інвестицій у оновлення та розвиток засобів виробництва в аграрному підприємстві безпосередньо пов'язана з результативністю впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Зростання інвестиційної активності сприяє скороченню строків переходу до

використання сучасних агротехнологій, підвищенню рівня техніко-технологічного оснащення та прискоренню адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Упровадження інноваційних технологій дозволяє аграрним підприємствам перейти на більш продуктивні, ресурсозберігаючі та економічно ефективні моделі виробництва сільськогосподарської продукції.

Ефективне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства має ґрунтуватися на реалізації низки ключових функцій, які формують сприятливе середовище для ініціювання та впровадження інновацій. Інституційно-інноваційна функція полягає у формуванні організаційних та правових умов для розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі, зокрема шляхом взаємодії підприємств із науковими установами, фінансовими інститутами та державними програмами підтримки. Виробничо-інноваційна функція спрямована на оновлення матеріально-технічної бази, модернізацію виробничих процесів і впровадження нових технологічних рішень, що забезпечують підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного виробництва. Процесно-інноваційна функція забезпечує інтеграцію інновацій у систему управління підприємством, формування внутрішньої екосистеми інноваційного розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок оптимізації виробничих і управлінських процесів.

У цьому контексті доцільним є формування інноваційного комплексу аграрного підприємства, який поєднує виробничі, технологічні, організаційні та інформаційні підсистеми. Такий комплекс має бути орієнтований на повний інноваційний цикл — від генерації ідеї та науково-прикладних розробок до практичного впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність і їх подальшої інтеграції в господарську систему підприємства.

Реалізація зазначеного підходу передбачає здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів, зокрема:

- активізацію прикладних наукових досліджень у сфері аграрного виробництва, спрямованих на комерціалізацію наукових розробок і впровадження результатів досліджень у практику господарювання;

- формування сприятливого фінансово-правового середовища для розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі, зокрема у сфері аграрного машинобудування, біотехнологій, селекції та ресурсозберігаючих технологій;

- створення інформаційної інфраструктури аграрного підприємства, яка забезпечує оперативний доступ до знань, технологічних рішень і управлінської інформації щодо підвищення ефективності виробничих процесів;

- розвиток сільських територій і людського капіталу, що є необхідною умовою реалізації інноваційної стратегії аграрного підприємства та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, інтеграція інвестиційної діяльності, проєктного підходу та комплексного впровадження інновацій створює передумови для сталого розвитку аграрного підприємства, посилення його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечення конкурентоспроможності в умовах економіки знань.

На всіх етапах становлення постіндустріальної та інформаційної економіки розвиток людського капіталу залишається одним із найефективніших і стратегічно важливих напрямів інвестиційної діяльності. Інвестування в освіту, підвищення кваліфікації, професійні компетентності, цифрові навички та управлінський потенціал працівників формує основу для впровадження інновацій, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах економіки знань саме людський капітал виступає ключовим носієм інновацій, здатним забезпечити адаптацію виробничих систем до технологічних змін, ефективно використання сучасних інформаційних технологій та формування довгострокових конкурентних переваг, зокрема в аграрному секторі [21; 22].

З метою зниження ризиків і підвищення результативності інновацій доцільним є застосування економічних механізмів, що забезпечують впровадження структурних інновацій у сільське господарство. Реалізація ефективних інструментів інноваційного розвитку АПК зумовлює необхідність формування цілісної стратегії управління аграрним підприємством, у межах якої визначаються пріоритетні напрями інноваційної діяльності [23]:

- формування та реалізація довгострокових і короткострокових інноваційних проєктів;
- застосування бенчмаркінгу з метою підвищення ефективності використання інноваційних рішень;
- скорочення строків упровадження нової техніки та модернізації застарілого сільськогосподарського обладнання.

Основою інноваційного менеджменту є системний аналіз тенденцій і перспектив техніко-технологічного розвитку виробництва, а також оцінка позицій сільськогосподарської продукції в структурі ринку постіндустріальної економіки [24, 25, 26].

У межах формування інноваційної стратегії агропромислового комплексу інноваційний процес може набувати різного стратегічного спрямування залежно від обраної моделі поведінки підприємства на ринку. Зокрема, виділяють такі його типи:

- авангардний тип інноваційного розвитку орієнтований на випереджальне впровадження новітніх технологій і рішень, що забезпечує підприємству технологічне лідерство та формування стійких конкурентних переваг;
- захисний тип передбачає використання вже апробованих інноваційних рішень провідних компаній з їх адаптацією до власних умов господарювання, що дозволяє зменшити ризики та зберегти конкурентні позиції;

- ар'єргардний тип базується на впровадженні перевірених і поширених технологій, поєднуючи мінімізацію інноваційних ризиків із нижчим рівнем інноваційної активності та обмеженою конкурентоспроможністю.

Зазначені категорії, що відображають характер інноваційного процесу, можуть проявлятися як у вигляді домінування одного з підходів, так і в поєднанні різних їх елементів, формуючи змішану модель інноваційного розвитку, притаманну окремим сегментам агропромислового комплексу.

Запроваджувані державою структурні механізми управління реалізуються через систему економічних інструментів і соціальних перетворень, спрямованих на формування комплексних інноваційних структур. Їх функціонування забезпечує розвиток ефективної інноваційної інфраструктури агропромислового комплексу з урахуванням галузевої специфіки та регіональних особливостей сільського господарства України.

Комплексний розвиток інноваційних процесів у сільському господарстві, що ґрунтується на поєднанні державних і приватних фінансових ресурсів, створенні технопарків, інформаційно-комунікаційних та технологічних центрів, а також на підготовці й перепідготовці трудових ресурсів з метою активнішого залучення людського капіталу до виробничої діяльності, має реалізовуватися за такими основними напрямками [27; 28; 29; 30]:

- розширення кола приватних інвесторів у сфері аграрних інновацій та підвищення загального рівня інвестиційної активності;

- збільшення кількості довгострокових технологічних проєктів, спрямованих на розвиток перспективних напрямів сільського господарства та формування стійких інноваційних трендів;

- мінімізація економічних ризиків інноваційного розвитку шляхом застосування системних механізмів державної й приватної підтримки та страхування в аграрному секторі;

- формування ефективного та доступного ринкового механізму комерціалізації й реалізації інноваційних проєктів в агропромисловому комплексі.

Реалізація сільськогосподарської продукції із застосуванням маркетингових інструментів, що акцентують увагу споживачів на використанні інноваційних технологій у виробництві, є важливою складовою інноваційної діяльності аграрних підприємств. Саме через маркетинговий механізм відбувається комерціалізація інновацій, оскільки їхня додана вартість доводиться до кінцевого споживача шляхом інформування про якісні, технологічні та екологічні переваги продукції. В умовах функціонування на ємних і висококонкурентних ринках, як внутрішніх, так і зовнішніх, аграрним підприємствам доцільно інтегрувати маркетингові функції у власну організаційну структуру. Наявність спеціалізованих маркетингових підрозділів дає змогу ефективно формувати ринкову стратегію, просувати інноваційні продукти та підвищувати результативність збутової діяльності. Для малих підприємств АПК і фермерських господарств, які обмежені у фінансових та організаційних можливостях, раціональним рішенням є передання маркетингових функцій на аутсорсинг. Застосування сучасних маркетингових інструментів створює умови для повнішої реалізації виробничого потенціалу аграрних підприємств і підвищення ефективності їхньої господарської діяльності. Інтеграція інноваційних технологій і маркетингу в стратегію розвитку сільського господарства сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпечує адаптацію підприємств до вимог глобального конкурентного середовища, зокрема в умовах функціонування у межах правил СОТ [31].

Проаналізовані методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства доцільно систематизувати за двома основними напрямками — традиційним та альтернативним. У межах кожного з них виділяються окремі групи показників і критеріїв, що

відрізняються змістовним наповненням та дозволяють комплексно оцінити результати інноваційного розвитку з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва (рис. 1.5).

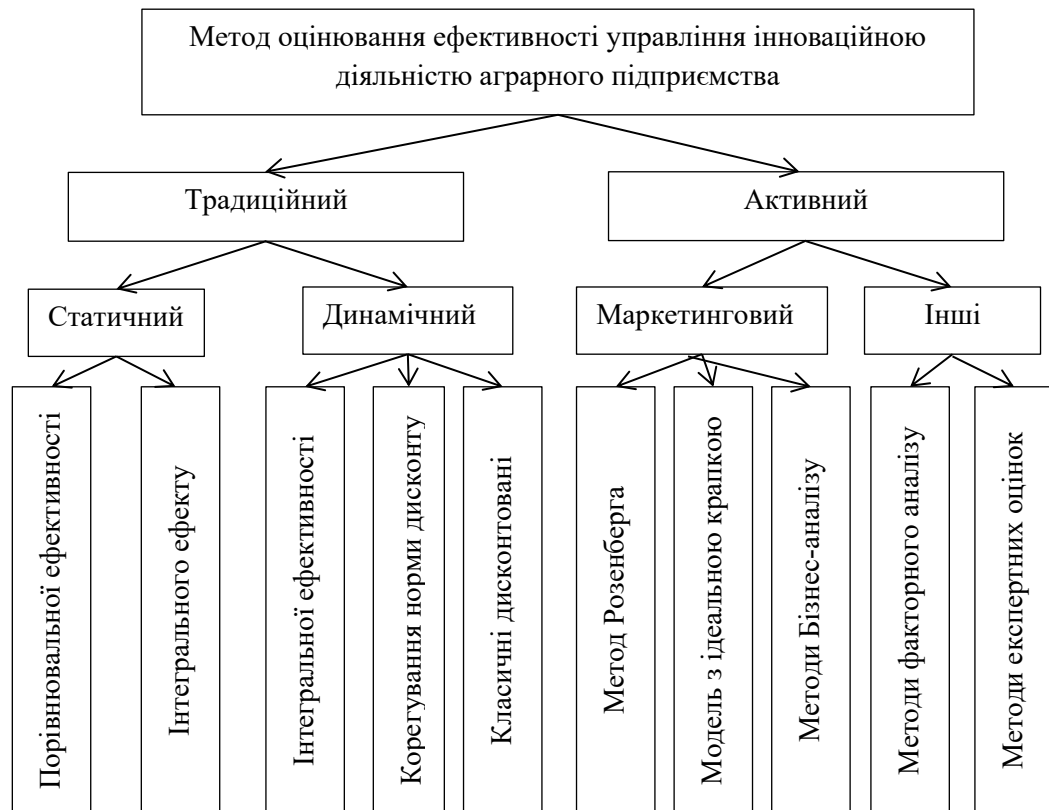


Рисунок 1.5 – Класифікація методів щодо оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз методів оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства, поданий на рис. 1.5, свідчить, що кожен із них має як переваги, так і обмеження. Розглянуті підходи зосереджені на різних аспектах інновацій, зокрема інвестиційній ефективності, прибутковості та орієнтації на споживача. Водночас відсутність універсальних комплексних показників ускладнює повноцінне застосування окремих методик у практиці аграрного підприємства.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства має здійснюватися за визначеною методикою з урахуванням її цільового призначення, яке доцільно розглядати у внутрішньому та зовнішньому вимірах. У межах внутрішнього підходу суб'єктом оцінки

виступає саме підприємство, тоді як зовнішній підхід орієнтований на інтереси інвесторів, споживачів і держави. Відповідно, оцінка ефективності інноваційної діяльності охоплює економічні, науково-технічні, соціальні та екологічні аспекти, а пріоритети й інструменти аналізу визначаються метою проведення оцінювання [32].

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства має ґрунтуватися на системі методологічних принципів, серед яких ключовими є науковість, системність, об'єктивність, комплексність, обґрунтованість та результативність. У наукових дослідженнях також наголошується на доцільності врахування динамічності інноваційних процесів, вартості грошей у часі, відповідності результатів стратегічним цілям інвесторів і підприємства, а також альтернативної вартості ресурсів. Ігнорування окремих принципів може призвести до однобічної оцінки, зосередженої лише на інвестиційному ефекті, що знижує об'єктивність і практичну цінність отриманих результатів.

Ефективність інноваційної діяльності аграрного підприємства проявляється на всіх етапах життєвого циклу інновації — від виробництва до реалізації продукції, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні результати, а також статичні й динамічні ефекти. У зв'язку з цим доцільно здійснювати поетапну оцінку інновацій, використовуючи принципи діагностики: перехід від загальної до деталізованої оцінки, поєднання кількісних і якісних показників, а також обов'язкове врахування часових факторів.

Операційні принципи оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства формуються на основі методичних підходів і передбачають дотримання принципів гнучкості, взаємозв'язку показників, спрощення процедур оцінки, а також інформаційної й методичної узгодженості. Аналіз наукових джерел свідчить про різноманіття критеріїв оцінки ефективності інновацій, однак більшість дослідників і рекомендації ЮНІДО визначають економічну ефективність як базовий критерій результативності інноваційної діяльності.

Оцінювання ефективності управління інноваційними проєктами в аграрному підприємстві є складним багатокритеріальним процесом, що має враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва. Комплексний підхід до оцінки повинен охоплювати економічні, соціальні, науково-технічні та екологічні результати впровадження інновацій. Використання принципів системності, формалізованості, адаптивності та гнучкості забезпечує об'єктивність оцінювання й створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого інноваційного розвитку аграрного підприємства.

1.3. Методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства

Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства є необхідною передумовою обґрунтування управлінських рішень, визначення доцільності впровадження інноваційних проєктів та вибору пріоритетних напрямів розвитку. В умовах економіки знань і зростання конкурентного тиску на аграрному ринку особливого значення набуває застосування науково обґрунтованих методичних підходів, які дозволяють комплексно оцінити результати інноваційної діяльності з урахуванням галузевої специфіки сільського господарства.

У науковій літературі методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності доцільно групувати за традиційним та альтернативним напрямками. Традиційні підходи базуються переважно на використанні фінансово-економічних показників і дозволяють оцінити ефективність інновацій через призму прибутковості, рентабельності, строків окупності інвестицій та чистої приведеної вартості. Водночас альтернативні підходи орієнтовані на врахування нефінансових результатів інноваційної

діяльності, зокрема технологічних, соціальних, екологічних та управлінських ефектів, що є особливо актуальним для аграрних підприємств.

Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства може здійснюватися з внутрішньої та зовнішньої позицій. Внутрішня оцінка спрямована на аналіз результатів використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності виробничих процесів. Зовнішня оцінка орієнтована на інтереси інвесторів, держави та споживачів і передбачає визначення економічної доцільності інновацій, їх соціальної значущості та відповідності вимогам сталого розвитку. Система інструментів оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства включає фінансові, інвестиційні, виробничі, інноваційні та інтегральні показники. До основних інструментів належать показники рентабельності, продуктивності праці, фондівіддачі, інноваційної активності, коефіцієнти оновлення основних засобів, а також методи дисконтованих грошових потоків (NPV, IRR, PI, DPP). Доповнення кількісних показників якісними методами оцінки, зокрема експертними, рейтинговими та бальною оцінкою, дозволяє сформувати комплексне уявлення про результативність управління інноваційною діяльністю.

Інновації в сільському господарстві є ключовим чинником підвищення продуктивності та ефективності аграрного виробництва. З урахуванням галузевої специфіки аграрні підприємства доцільно реалізують інноваційну стратегію на основі портфельного підходу. Стратегічний портфель інновацій охоплює сукупність проєктів і ініціатив, спрямованих на сталий розвиток підприємства шляхом упровадження технологічних, продуктових, маркетингових і управлінських нововведень відповідно до його стратегічних цілей. Ефективність упровадження нової продукції зумовлюється сукупністю чинників, що впливають на інноваційну діяльність аграрного підприємства. Основною метою наукових досліджень у сфері оцінювання інновацій є розроблення економічно обґрунтованих і практично придатних методів визначення їх ефективності. Така система оцінювання має враховувати

специфіку конкретного підприємства та ґрунтуватися на чіткому розумінні сутності поняття «оцінка», її змісту й складових, що потребує детального аналізу та систематизації.

До основних елементів оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства належать:

- чітке визначення об'єкта оцінки;
- урахування суб'єктивності отриманих результатів;
- поєднання кількісних і якісних показників ефективності;
- обмеженість результатів оцінки в часовому вимірі.

Для формування ефективної системи оцінювання інноваційної діяльності аграрного підприємства доцільно враховувати його специфіку, зокрема:

- потенціал інновацій щодо отримання додаткового (наднормативного) прибутку;
- варіативність результатів інноваційної діяльності;
- диференціацію рівнів прояву інновацій — на рівні підприємства та ринку.

Для забезпечення результативної оцінки інноваційної діяльності, з урахуванням її специфіки, доцільно насамперед визначити цільове призначення оцінювання. Чітке формулювання мети та ключових завдань оцінки є необхідною умовою отримання об'єктивних і обґрунтованих результатів щодо ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства.

Так, у працях В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенка, А. П. Гречана та І. М. Грищенка обґрунтовано, що мета оцінювання ефективності інноваційної діяльності має безпосередньо визначати систему показників, здатних забезпечити комплексну та об'єктивну оцінку отриманих результатів. Саме орієнтація на чітко сформульовану мету дає змогу відібрати релевантні кількісні й якісні індикатори, які відображають економічні, технологічні, соціальні та інші аспекти інноваційної діяльності підприємства [33, с. 164].

У свою чергу, Н. М. Левченко акцентує увагу на тому, що мета оцінювання має ґрунтуватися на комплексному аналізі ефективності інноваційної діяльності та її впливу на ключові показники функціонування аграрного підприємства. Відповідно до поставленої мети оцінка повинна забезпечувати обґрунтування доцільності впровадження нововведень, вибір оптимальних способів їх реалізації, своєчасне коригування параметрів інноваційних проєктів, а також слугувати аналітичною основою для прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері сільського господарства [34, с. 139]. На думку Ю.В. Каракай згідно мети має визначатися необхідність подальшого розроблення ідей чи винаходів [35, с. 205].

Ефективне управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства неможливе без обґрунтованої системи оцінювання результатів впровадження інновацій. Специфіка аграрного виробництва, що проявляється у сезонності, залежності від природно-кліматичних умов, тривалому життєвому циклі інновацій та підвищених ризиках, зумовлює необхідність застосування особливих методичних підходів до оцінки їх ефективності. У зв'язку з цим формування системи оцінювання має базуватися на чітко визначених принципах, які забезпечують об'єктивність, комплексність і практичну придатність результатів для прийняття управлінських рішень.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності аграрних підприємств, що створюють методологічну основу для вибору показників, методів і інструментів аналізу. Саме дотримання цих принципів дає змогу врахувати економічні, технологічні, соціальні та екологічні наслідки інновацій, а також забезпечити їх узгодженість зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

Таблиця 1.3 - Ключові принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства

Принцип	Зміст принципу
Системності	Розгляд інноваційної діяльності як цілісної системи з урахуванням взаємозв'язку виробничих, фінансових, управлінських і екологічних складових.
Комплексності	Оцінювання економічних, технологічних, соціальних та екологічних результатів інноваційних проєктів.
Цільової спрямованості	Узгодження методів і показників оцінки зі стратегічними та оперативними цілями аграрного підприємства.
Об'єктивності	Використання достовірної інформаційної бази та мінімізація суб'єктивного впливу при формуванні результатів оцінки.
Динамічності	Урахування зміни показників у часі та оцінка ефективності на різних етапах життєвого циклу інновації.
Урахування вартості грошей у часі	Застосування дисконтованих показників для довгострокових інноваційних проєктів.
Гнучкості	Адаптація системи оцінювання до змін зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури та внутрішніх умов підприємства.

Джерело: складено автором

Наведені в табл. 1.3 принципи формують методологічне підґрунтя для побудови ефективної системи оцінювання інноваційної діяльності аграрного підприємства. Їх застосування дозволяє забезпечити комплексний підхід до аналізу результатів інновацій, уникнути однобічної орієнтації виключно на фінансові показники та врахувати довгострокові наслідки інноваційних рішень. Особливої значущості для аграрних підприємств набувають принципи динамічності та урахування вартості грошей у часі, оскільки більшість інноваційних проєктів характеризуються відстроченим економічним ефектом. У поєднанні з принципами системності та гнучкості це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та сталого розвитку аграрного підприємства в умовах економіки знань.

Отже, методична база оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрних підприємств має ґрунтуватися на діагностичних принципах, зокрема послідовному переході від загальних до деталізованих оцінок, від попереднього аналізу до узагальнюючих висновків, а також на поєднанні статичних і динамічних підходів та інтеграції кількісних і якісних показників ефективності [36, с. 91–92].

У сучасних умовах для аграрного підприємства застосування традиційного підходу до оцінювання управління інноваційною діяльністю, що ґрунтується переважно на аналізі ресурсів, витрат і прибутку, є недостатнім, оскільки дозволяє оцінити результати лише в короткостроковому періоді. Натомість ефективне управління інноваціями потребує урахування довгострокових наслідків інноваційних рішень та динамічних змін зовнішнього середовища. Перспективним є використання підходів, які враховують вплив нових технологій на розвиток підприємства та орієнтуються на зростання його ринкової вартості як інтегрального показника ефективності. Вартісний підхід забезпечує стратегічне бачення розвитку аграрного підприємства, підвищує гнучкість прийняття управлінських рішень і сприяє раціональному розподілу ресурсів, що загалом підвищує результативність управління інноваційною діяльністю [37, 40].

З урахуванням змісту та взаємозв'язку розглянутих понять доцільним є формування структурно-логічної моделі технології оцінювання ефективності інноваційної діяльності фермерського господарства, що відображає послідовність етапів, інструментів і результатів оцінки (рис. 1.6).

Структурно-логічна модель оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства ґрунтується на трьох взаємопов'язаних блоках: підготовчому, аналітико-технологічному та узагальнюючому. На підготовчому етапі визначаються мета й завдання оцінювання, об'єкт і критерії аналізу, що зумовлює вибір показників і методів з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва. Аналітико-технологічний блок передбачає проведення розрахунків та аналіз результатів інноваційної

діяльності з використанням кількісних і якісних інструментів. На завершальному етапі здійснюється узагальнення отриманих результатів і перевірка їх відповідності стратегічним цілям підприємства. Така модель забезпечує комплексний і системний підхід до оцінки інноваційної діяльності аграрного підприємства.

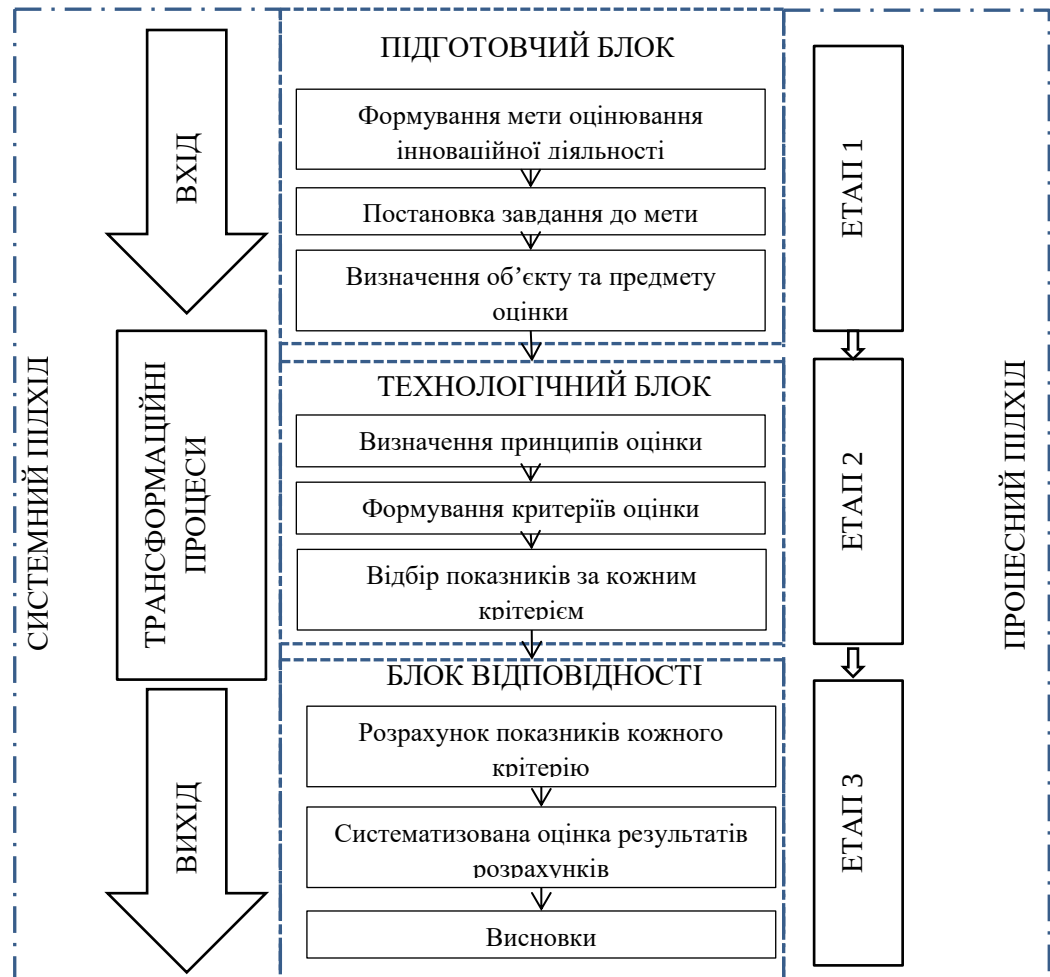


Рисунок 1.6 – Структурно-логічна модель оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства доцільно розглядати з позицій системного та процесного підходів. У межах системного підходу оцінка функціонує як відкрита система, де вхідним елементом є інформаційне забезпечення, а вихідним - результати аналізу та управлінські висновки. Процесний підхід трактує

оцінювання як послідовність взаємопов'язаних етапів, між якими існує чітка логіко-ієрархічна залежність. Дотримання цієї послідовності є необхідною умовою отримання обґрунтованих і достовірних результатів відповідно до визначеної мети оцінювання.

До ключових особливостей формування інноваційної моделі аграрного підприємства належить узгодження інноваційної стратегії із загальною стратегією розвитку господарства, орієнтованою на досягнення довгострокових цілей. Саме стратегічні пріоритети визначають напрями структурних змін, формують систему цілей та забезпечують їх ієрархію. Результативність реалізації цих цілей значною мірою залежить від обраної інноваційної моделі, яка має забезпечувати узгодженість і системність діяльності підприємства. Незалежно від специфіки аграрного виробництва, інноваційна модель повинна ґрунтуватися на комплексних нововведеннях у виробничій, технологічній, управлінській та кадровій сферах, а також враховувати вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, що визначають умови розвитку аграрного підприємства [38; с.27].

Для оцінювання інвестиційного потенціалу аграрного підприємства доцільно застосовувати три базові підходи: витратний, порівняльний і доходний. Витратний підхід ґрунтується на визначенні сукупних витрат на формування та використання ресурсів підприємства, однак потребує коригування з урахуванням зміни технологій і вартості ресурсів у часі. Порівняльний підхід передбачає зіставлення з аналогічними аграрними підприємствами або проектами, проте його застосування обмежується доступністю ринкових даних і суб'єктивністю коригувань. Доходний підхід орієнтований на оцінку очікуваних майбутніх доходів від використання потенціалу та є найбільш придатним для стратегічного аналізу інноваційного розвитку аграрного підприємства.

Система оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства передбачає використання сукупності показників, що відображають результативність інноваційної діяльності. До них належать показники

виробничої ефективності, які характеризують зниження собівартості та підвищення продуктивності виробництва; показники фінансової ефективності, що відображають приріст прибутку, доходу та доданої вартості внаслідок упровадження інновацій; а також показники інвестиційної ефективності, які оцінюють рівень оновлення техніки, зростання автоматизації, організаційного розвитку та поширення прогресивних технологій у виробничих процесах.

Зазначені показники дають змогу не лише оцінити результативність інноваційної діяльності, а й визначити рівень конкурентоспроможності та позиції аграрного підприємства на ринку. У межах проєктного підходу будь-який інноваційний захід, спрямований на впровадження сучасних технологій, доцільно розглядати як інвестиційний проєкт, основною метою якого є отримання економічного ефекту. Реалізація такого проєкту передбачає комплексне планування з урахуванням витрат, технологічних рішень, ризиків і очікуваних результатів, що перетворює проєктну діяльність на ключовий інструмент досягнення інноваційних цілей і забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства.

Отже, розглядаючи інноваційний проєкт як інвестиційний, аграрне підприємство орієнтується не лише на техніко-технологічне оновлення, а й на досягнення відчутного економічного ефекту, що перетворює його на дієвий інструмент розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку [37, с. 35].

Відповідно, Базова стратегія аграрного підприємства повинна охоплювати ключові складові його розвитку, зокрема місію та цілі діяльності, структуру ресурсного й інноваційного потенціалу, конкурентну позицію на ринку та очікувані фінансові результати. Водночас така стратегія має бути зорієнтована на якісні зміни стану підприємства, що значною мірою визначаються рівнем його інноваційного потенціалу. Саме інновації виступають джерелом формування нових можливостей розвитку через впровадження сучасних рішень, ідей і нововведень, які забезпечують

довгострокову ефективність та конкурентоспроможність аграрного підприємства [38, с. 29].

Отже, оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства, зокрема впровадження інноваційних проєктів, є необхідним інструментом управління розвитком. Комплексна оцінка результативності ґрунтується на сукупності показників, серед яких провідну роль відіграють фінансові та виробничі індикатори, а також інтегральний ефект у формі чистого дисконтованого доходу. Такий підхід дає змогу врахувати часову вартість ресурсів і об'єктивно оцінити ефективність грошових потоків інноваційного проєкту.

З метою комплексної та об'єктивної оцінки інноваційного розвитку аграрного підприємства доцільним є застосування інтегрованого економіко-соціального підходу, який поєднує виробничо-технологічні, фінансово-економічні, маркетингові та соціальні складові. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку аграрної діяльності, зокрема високу залежність від техніко-технологічного рівня виробництва, сезонність, потребу в цифровізації, а також роль людського капіталу й соціальної відповідальності. Узагальнена система показників з використанням вагових коефіцієнтів (Z) дає змогу сформувати інтегральні індекси, які відображають рівень інноваційного потенціалу, маркетингового забезпечення та соціального розвитку аграрного підприємства. Зазначена система подана в таблиці 1.4.

Наведена в таблиці 1.4 система показників дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку інноваційного розвитку аграрного підприємства шляхом розрахунку інтегральних індексів за ключовими напрямками. Переважання ваг техніко-технологічного та фінансово-економічного блоків відображає їх визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності аграрного виробництва, тоді як маркетингові та соціальні показники забезпечують стійкість ринкових позицій і довгостроковий розвиток.

Таблиця 1.4 - Узагальнена система економіко-соціального оцінювання інноваційного розвитку підприємства

Вид показника	Формула / показники (P) та типові ваги (Z) для аграрного підприємства
ПОКАЗНИКИ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА $УПП = P(1.1)*Z(1.1) + P(1.2)*Z(1.2) + \dots + P(1.14)*Z(1.14)$	
Виробничо-технологічні	P(1.1) коеф. оновлення техніки/технологій — Z=0,10 P(1.2) коеф. оновлення/стану ОВФ — Z=0,10 P(1.3) фондвіддача — Z=0,08 P(1.4) матеріаломісткість (зворотний показник) — Z=0,08 P(1.5) рівень механізації/автоматизації — Z=0,10 P(1.6) прогресивність технологій (No-till/Strip-till, точне землеробство тощо) — Z=0,12
Науково-технічні / цифровізація	P(1.7) наукомісткість/інтенсивність впровадження агро-ІТ (GPS-моніторинг, ERP/CRM, агроскаутинг, дрони) — Z=0,07
Фінансово-економічні	P(1.8) самофінансування інновацій — Z=0,08 P(1.9) оптимальність залученого капіталу (кредитне плече/вартість фінансування) — Z=0,07 P(1.10) витрати на НДДКР/придбання інноваційних рішень — Z=0,05 P(1.11) рентабельність інвестицій (ROI) — Z=0,08 P(1.12) рентабельність інноваційної продукції/технологій — Z=0,05
Трудові / людський капітал	P(1.13) плинність кадрів (зворотний показник) — Z=0,01 P(1.14) частка фахівців, залучених до інновацій/ІТ/інженерних робіт — Z=0,01
ПОКАЗНИКИ РІВНЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ $УПМЗП = P(2.1)*Z(2.1) + P(2.2)*Z(2.2) + \dots + P(2.6)*Z(2.6)$	
Маркетингові показники	P(2.1) частка ринку/частка контрактів — Z=0,22 P(2.2) рівень передпродажної підготовки/сертифікації/стандарту якості — Z=0,14 P(2.3) зміна обсягів продажу — Z=0,20 P(2.4) ефективність збуту та логістики (доведення до споживача) — Z=0,18 P(2.5) ефективність маркетингових комунікацій — Z=0,10 P(2.6) PR/партнерства/репутаційний капітал — Z=0,16
ПОКАЗНИКИ СОЦІАЛЬНОГО РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ $УПСР = P(3.1)*Z(3.1) + P(3.2)*Z(3.2) + \dots + P(3.12)*Z(3.12)$	
Гуманізація праці та розвиток персоналу	P(3.1) кваліфікаційний рівень — Z=0,10 P(3.2) можливості розвитку/кар'єрного зростання — Z=0,08 P(3.3) витрати на навчання — Z=0,06 P(3.4) соціальна напруженість (зворотний показник) — Z=0,04 P(3.5) участь працівників в управлінні — Z=0,04
Соціальні гарантії та оплата праці	P(3.6) рівень/динаміка оплати праці — Z=0,10 P(3.7) соціальна підтримка працівників — Z=0,08
Безпека та охорона праці	P(3.8) відповідність умов праці санітарно-гігієнічним вимогам — Z=0,10 P(3.9) рівень ОП та безпеки — Z=0,12
Корпоративна відповідальність та екологізація	P(3.10) виконання зобов'язань перед бюджетом — Z=0,10 P(3.11) створення/збереження робочих місць — Z=0,08 P(3.12) витрати на екологізацію/ресурсозбереження — Z=0,10

Джерело: узагальнено для аграрного підприємства за [44]

Застосування такої узагальненої системи створює методичну основу для порівняльного аналізу, моніторингу динаміки інноваційного розвитку та обґрунтування управлінських рішень щодо формування й реалізації інноваційної стратегії аграрного підприємства.

Окрім системи виробничо-економічних, фінансових та інвестиційних показників, оцінювання ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства доцільно доповнювати інтегральними фінансовими індикаторами, що враховують часову вартість грошових коштів. Застосування таких показників дозволяє здійснити комплексну оцінку результативності інноваційних проєктів з позицій довгострокової економічної доцільності та інвестиційної привабливості. Ключовим узагальнюючим показником є чистий дисконтований дохід (NPV), який відображає сумарний ефект від реалізації інноваційного проєкту з урахуванням того, що грошові потоки, отримані в різні періоди, мають різну економічну цінність [45]. Доповнює оцінку внутрішня норма прибутковості (IRR), яка визначає граничний рівень дохідності інвестицій та розраховується як значення ставки дисконту, за якої $NPV=0$ [45]. Для відносної оцінки ефективності інвестицій застосовується індекс прибутковості (PI), що характеризує співвідношення приведених результатів і витрат. Значення PI, більше або рівне одиниці, свідчить про економічну доцільність інноваційного проєкту [45]. Додатково використовується показник періоду окупності, який відображає тривалість повернення інвестованих коштів та дозволяє оцінити швидкість реалізації економічного ефекту від упровадження інновацій [45].

Для оцінювання ефективності окремого інноваційного проєкту в аграрному підприємстві доцільно застосовувати сукупність класичних і модифікованих інвестиційних методів, які мають високий рівень аналітичної надійності та практичної застосовності. До таких методів належать чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності (PP), дисконтований період окупності (DPP), індекс прибутковості

(PI), облікова норма рентабельності (ARR), точка беззбитковості інноваційного проєкту (BEPA) та модифікована внутрішня норма прибутковості (MIRR). Зазначені методи характеризуються високими рейтинговими оцінками у практиці інвестиційного аналізу та рекомендовані для використання при обґрунтуванні інноваційних проєктів [46].

Систематизацію ключових інтегральних показників оцінювання ефективності інноваційних проєктів аграрного підприємства наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Інтегральні показники оцінювання ефективності інноваційних проєктів аграрного підприємства

Показник	Характеристика	Критерій ефективності
Чистий дисконтований дохід (NPV)	Відображає сумарний економічний ефект інноваційного проєкту з урахуванням часової вартості грошей	$NPV > 0$
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Граничний рівень дохідності інвестицій, за якого $NPV = 0$	$IRR > \text{ставка дисконту}$
Індекс прибутковості (PI)	Співвідношення приведених результатів до приведених витрат	$PI \geq 1$
Період окупності (PP)	Час, необхідний для повернення інвестованих коштів	Мінімізація строку
Дисконтований період окупності (DPP)	Строк повернення інвестицій з урахуванням дисконтування	Прийнятний для інвестора

Джерело: узагальнено автором на основі [45]

Аналіз наведених у таблиці 1.5 показників свідчить, що їх комплексне використання дозволяє отримати об'єктивну та багатовимірну оцінку ефективності інноваційних проєктів аграрного підприємства. Зокрема, показник NPV дає змогу оцінити абсолютний економічний ефект проєкту, IRR – визначити спроможність інвестицій забезпечити дохідність, вищу за альтернативну, а PI — порівняти інноваційні проєкти між собою за умов обмеженості інвестиційних ресурсів. Показники періоду окупності, у свою чергу, є важливими з позиції управління ризиками та ліквідністю підприємства.

Таким чином, застосування інтегральних фінансово-економічних показників у поєднанні з виробничими, соціальними та екологічними критеріями формує методичну основу комплексної оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Це створює передумови для обґрунтованого вибору інноваційних проєктів, підвищення результативності інвестиційних рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах економіки знань.

Отже, для аграрних підприємств комплексне застосування зазначених методів оцінювання забезпечує всебічний аналіз результативності інноваційної діяльності, оскільки дозволяє врахувати не лише фінансові наслідки впровадження інноваційних проєктів, а й галузеву специфіку сільського господарства. Зокрема, такі підходи дають змогу адекватно оцінити вплив сезонного характеру виробництва, нерівномірності надходження грошових потоків, тривалості інвестиційного та виробничого циклів, а також підвищеного рівня виробничих і ринкових ризиків. У результаті це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації вибору інноваційних проєктів та забезпеченню фінансової стійкості й конкурентоспроможності аграрного підприємства в довгостроковій перспективі [46].

Таким чином, наведене обґрунтування щодо оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства доводить, що це є складним багатокомпонентним процесом, який потребує поєднання традиційних і альтернативних методичних підходів. Традиційні фінансово-економічні методи дозволяють оцінити результативність інновацій з позицій прибутковості та інвестиційної доцільності, тоді як альтернативні підходи забезпечують урахування технологічних, соціальних, екологічних та управлінських ефектів. З огляду на специфіку аграрного виробництва, пов'язану з сезонністю, тривалим інвестиційним циклом і підвищеними ризиками, саме комплексний підхід до оцінювання інноваційної діяльності є найбільш обґрунтованим і практично доцільним.

Встановлено, що ефективна система оцінювання інноваційної діяльності аграрного підприємства має ґрунтуватися на чітко визначених принципах системності, комплексності, цільової спрямованості, динамічності та урахування вартості грошей у часі. Застосування структурно-логічної моделі оцінювання дозволяє впорядкувати процес аналізу за етапами, забезпечити узгодженість між метою оцінки, інструментами аналізу та отриманими результатами. Особливе значення має використання інтегральних показників і вагових коефіцієнтів, що дає змогу адекватно відобразити внесок техніко-технологічних, фінансово-економічних, маркетингових і соціальних складових у формування інноваційного потенціалу підприємства.

Доведено, що поєднання інтегральної економіко-соціальної системи показників із методами інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI, PP, DPP тощо) формує надійну методичну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інноваційних проєктів в аграрному секторі. Такий підхід забезпечує можливість об'єктивної оцінки довгострокової ефективності інновацій, підвищує інвестиційну привабливість підприємства та створює передумови для його сталого розвитку і зміцнення конкурентних позицій в умовах економіки знань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна та виробничо-ресурсна характеристика аграрного підприємства

Дослідження щодо поточного стану управління інноваціями в організації було проведено на основі аналізу звітності та установчих документів аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

Аграрне підприємство ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за своєю організаційно-правовою формою відповідає приватного підприємства.

Юридична адреса підприємства: Україна, 23125, Вінницька обл., Жмеринський р-н, село Токарівка, ВУЛИЦЯ КОЛГОСПНА, будинок 13.

Державна реєстрація аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» відбулася 28.08.2009, з присвоєнням коду за Єдиною державною реєстраційною та регулюючою службою України (ЄДРПОУ): 38051816.

Аграрне підприємство ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» працює на ринку 16 років 3 місяці, є самостійним підприємством, яке діє відповідно до свого Статуту та угод оренди землі та майна, укладених з власниками паїв, що проживають в громаді із розміром статутного капіталу 20000 грн., яким володіють 3 співвласники [5]:

Михайлов Анатолій Дмитрович, за типом бенефіціарного володіння, має прямий вирішальний вплив, відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 34 %.

Бойчев Петро Дмитрович, за типом бенефіціарного володіння, має прямий вирішальний вплив, відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 33 %.

Михайлов Василь Дмитрович, за типом бенефіціарного володіння, має

прямий вирішальний вплив, відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 33 %.

Така структура власності забезпечує збалансованість управлінських рішень і концентрацію відповідальності за результати господарської діяльності.

Керівником аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є Михайлов Анатолій Дмитрович, який здійснює управління господарством без обмежень повноважень відповідно до Статуту підприємства та чинного законодавства України. Як керівник і уповноважений підписант, він має право вчиняти дії від імені юридичної особи, зокрема укладати та підписувати господарські, цивільно-правові й фінансові договори, представляти інтереси підприємства у взаємовідносинах з контрагентами та іншими суб'єктами господарювання. Михайлов Анатолій Дмитрович несе повну відповідальність за організацію та результати господарської діяльності підприємства, забезпечує стратегічне та оперативне управління, а також представляє ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, а також з фізичними особами та їх об'єднаннями. У межах своїх повноважень керівник укладає угоди та здійснює інші юридично значущі дії від імені підприємства відповідно до норм чинного законодавства. У разі виробничої необхідності або з метою забезпечення безперервності управлінських процесів керівник має право письмово делегувати частину своїх повноважень одному з членів господарства або найманій особі, яка працює на підприємстві за контрактом. Таке делегування здійснюється у встановленому порядку та не звільняє керівника від загальної відповідальності за результати діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Поміж інших відомостей відомо, що в структурі підприємства працюють додаткові посадові особи, які відповідають за тактичне та операційне управління. Організаційну структуру управління в аграрному підприємстві ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» наведено на рис. 2.1.

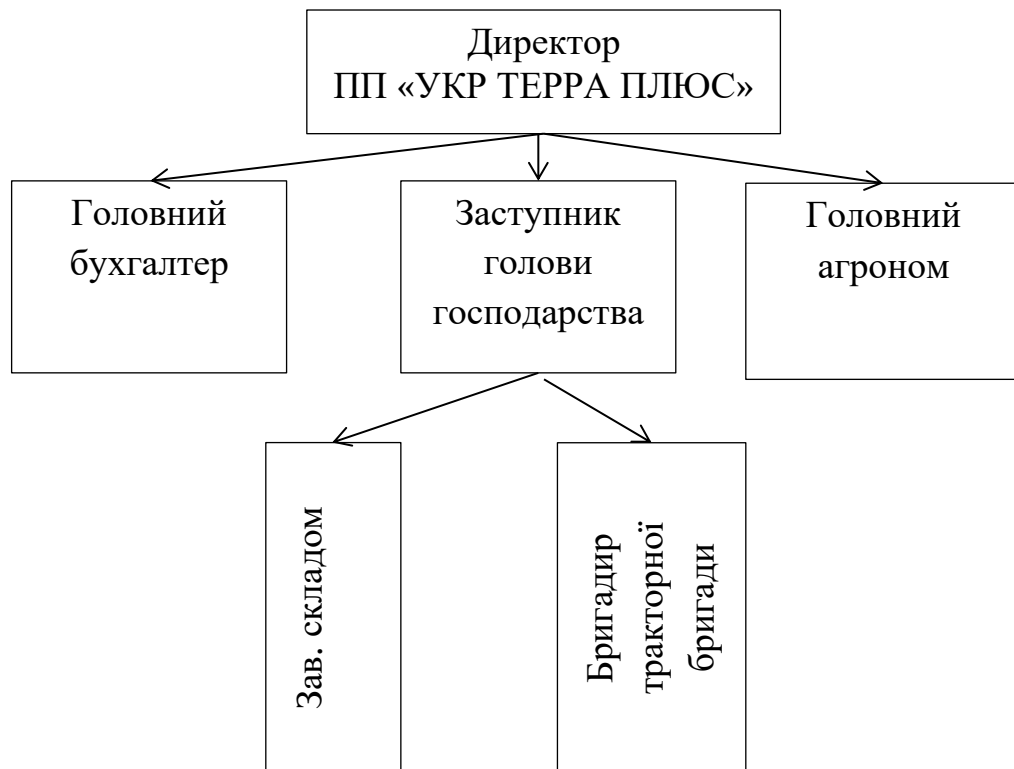


Рисунок 2.1. - Структура управління аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Джерело: складено автором згідно штатного розкладу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» [5]

Згідно з рисунком 2.1 можна визначити, що сформована організаційна структура управління ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності та підпорядкованості між керівником, управлінським персоналом і виробничими підрозділами. Така структура створює базові організаційні передумови для реалізації управлінських рішень, у тому числі пов'язаних із впровадженням інновацій у виробничу та господарську діяльність підприємства.

Централізація управління в особі керівника підприємства дозволяє оперативно приймати рішення щодо вибору інноваційних напрямів розвитку, інвестування в нову техніку, технології та цифрові рішення, а також контролювати процес їх реалізації. Водночас наявність функціональних посад (головний бухгалтер, матеріально відповідальні особи, виробничий персонал) забезпечує операційне супроводження інноваційних процесів,

зокрема фінансове планування, облік витрат на інновації, матеріально-технічне забезпечення та безпосереднє впровадження нових технологічних рішень у виробництво. Головний бухгалтер забезпечує повний облік і контроль фінансових ресурсів, матеріальних цінностей та основних засобів, а також своєчасне відображення операцій з їх руху. Окрім цього, він виконує функції економіста, здійснюючи планово-економічне забезпечення діяльності підприємства, аналіз результатів та пошук шляхів оптимізації виробничо-господарських процесів.

Організаційна структура управління в ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» сприяє формуванню єдиного центру управління інноваційною діяльністю, що є особливо важливим для малого аграрного підприємства з обмеженими ресурсами. Поєднання стратегічних функцій керівника з тактичними та операційними завданнями посадових осіб середньої ланки створює умови для впровадження інновацій за принципами проєктного підходу, коли кожна інновація розглядається як окремий проєкт із визначеними цілями, ресурсами, строками та відповідальними виконавцями.

Таким чином, існуюча організаційна структура управління не лише забезпечує стабільне функціонування підприємства, але й формує організаційний базис для управління інноваційною діяльністю. Це дозволяє перейти до детального аналізу стану, напрямів та ефективності інноваційної діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

Управління операційними процесами в аграрному підприємстві ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» здійснюється відповідно до положень Статуту, внутрішніх регламентів, договорів оренди земельних ділянок і майна, а також контрактів на постачання матеріально-технічних ресурсів. Організація постачання виробничих ресурсів і відвантаження готової сільськогосподарської продукції забезпечується через сформовані логістичні маршрути, що охоплюють усі виробничі підрозділи підприємства та сприяють безперервності операційної діяльності.

Аграрне підприємство ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» розташоване у

Лісостеповій агро-кліматичній зоні України, зокрема в центральній частині Правобережного Лісостепу (Жмеринський район Вінницької області). Для цієї зони характерний помірно-континентальний клімат з відносно м'якою зимою та теплим літом, що формує загалом сприятливі умови для ведення сільськогосподарського виробництва.

Середня тривалість холодного періоду становить близько 95–105 днів, тоді як теплий період триває в середньому 255–270 днів. Середньорічна кількість атмосферних опадів коливається в межах 550–600 мм, при цьому до 65–70 % опадів припадає на весняно-літній період, що є критично важливим для формування врожайності основних сільськогосподарських культур. Вегетаційний період триває в середньому 200–210 днів, що забезпечує можливість вирощування зернових, зернобобових, олійних і кормових культур. Ґрунтовий покрив території господарства представлений переважно чорноземами опідзоленими, чорноземами глибокими малогумусними та темно-сірими опідзоленими ґрунтами, які характеризуються достатнім рівнем родючості, сприятливою структурою та високим потенціалом продуктивності за умови раціонального землекористування і впровадження сучасних агротехнологій.

Аналіз розташування земельного банку підприємства свідчить про наявність вагомих територіально-інфраструктурних переваг. Підприємство має зручне транспортне сполучення з основними автомобільними шляхами регіону, що сприяє ефективній організації логістичних процесів, своєчасному постачанню матеріально-технічних ресурсів та оперативній реалізації готової сільськогосподарської продукції. Наявність доріг з твердим покриттям забезпечує безперебійний доступ до виробничих об'єктів і зерносховищ. Таким чином, природно-кліматичні умови, ґрунтові ресурси та вигідне територіальне розташування ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» створюють сприятливе середовище для ведення ефективної виробничої діяльності, впровадження інноваційних агротехнологій та підвищення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Взаємовідносини ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» з іншими підприємствами, організаціями та індивідуальними особами будуються на договірних засадах і регламентуються укладеними цивільно-правовими та господарськими договорами. Підприємство співпрацює з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, підрядними організаціями, фінансово-кредитними установами, переробними підприємствами та торговельними структурами на основі контрактів, що визначають умови поставок, розрахунків, відповідальність сторін та строки виконання зобов'язань.

Управління підприємством здійснюється відповідно до Статуту та чинного законодавства. Учасники господарства, які не мають статусу співвласників, не наділені правом голосу щодо прийняття ключових управлінських рішень, зокрема щодо призначення або звільнення керівника підприємства. Така організаційна модель сприяє оперативності управління та чіткому розподілу управлінських повноважень.

Державні органи, органи місцевого самоврядування та їх посадові особи не мають права втручатися у господарську, фінансову чи іншу діяльність ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», за винятком випадків, передбачених законодавством України. Водночас підприємство перебуває під державним наглядом і контролем у межах компетенції відповідних органів щодо дотримання податкового, земельного, екологічного, трудового та фінансового законодавства.

Таким чином, чітко визначений організаційно-правовий статус, стабільна структура власності, договірний характер взаємовідносин із контрагентами та дотримання вимог державного регулювання створюють сприятливі умови для ефективного функціонування ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» і реалізації його стратегічних та інноваційних цілей.

Господарська діяльність ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» здійснюється відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) та має чітко виражену аграрну спеціалізацію з орієнтацією на рослинництво, що визначає виробничу спрямованість підприємства та його позиціонування на аграрному

ринку. Основним видом діяльності підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є: КВЕД 01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, що формує основу доходів та виробничого потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Загальний обсяг діяльності за цим видом становить 75122, що свідчить про домінування рослинницького напрямку в структурі господарської діяльності підприємства та його орієнтацію на виробництво товарної сільськогосподарської продукції.

Поряд з основним видом діяльності підприємство ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» здійснює додаткові (допоміжні) види діяльності, які сприяють диверсифікації виробництва, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню виробничих ризиків. До них належать [5]:

КВЕД 01.41 – розведення великої рогатої худоби молочних порід, що забезпечує розвиток тваринницького напрямку;

КВЕД 01.61 – допоміжна діяльність у рослинництві, спрямована на забезпечення технологічних процесів вирощування культур;

КВЕД 01.50 – змішане сільське господарство, яке поєднує рослинницьку та тваринницьку діяльність;

КВЕД 01.19 – вирощування інших однорічних і дворічних культур, що розширює асортимент сільськогосподарської продукції.

Крім того, ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» здійснює діяльність у сфері переробки сільськогосподарської сировини, зокрема:

КВЕД 10.61 – виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

КВЕД 10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, що створює додану вартість та формує передумови для розвитку вертикальної інтеграції.

Таким чином, поєднання основного рослинницького напрямку з допоміжними та переробними видами діяльності свідчить про потенціал ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» до диверсифікації, впровадження інновацій та

розвитку ланцюгів створення доданої вартості, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економіки знань. Нижче подано табличне оформлення видів діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та аналітичний абзац, який безпосередньо пов'язує КВЕДи з інноваційними проектами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Види діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та їх роль у формуванні інноваційного потенціалу

КВЕД	Назва виду діяльності	Роль у господарській діяльності та інноваційному розвитку
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	Основний вид діяльності, що формує дохід підприємства; є базою для впровадження інновацій у рослинництві (точне землеробство, цифрові системи моніторингу, ресурсозберігаючі технології)
01.41	Розведення великої рогатої худоби молочних порід	Диверсифікація діяльності; потенціал впровадження інновацій у тваринництві (автоматизація обліку, системи годівлі, управління продуктивністю)
01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві	Забезпечує технологічний супровід виробничих процесів; створює умови для впровадження сервісних і цифрових інновацій (GPS-контроль техніки, агромоніторинг)
01.50	Змішане сільське господарство	Інтеграція рослинництва і тваринництва; формує основу для комплексних інноваційних проектів і оптимізації використання ресурсів
01.19	Вирощування інших однорічних і дворічних культур	Розширення асортименту продукції; тестування інноваційних культур, нових сортів і технологій вирощування
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	Формування доданої вартості; впровадження інновацій у переробці та логістиці
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних і кондитерських виробів нетривалого зберігання	Розвиток переробки та вихід на кінцевого споживача; потенціал цифровізації виробничих і збутових процесів

Складено автором за [5]

Різноманітність видів діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» створює

багатовекторний інноваційний потенціал підприємства. Домінування рослинницького напрямку (КВЕД 01.11) зумовлює доцільність реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на впровадження цифрових технологій управління посівами, точного землеробства, оптимізації використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Допоміжні та інтегровані види діяльності (КВЕД 01.61, 01.50) забезпечують організаційні й технологічні передумови для комплексної реалізації таких проєктів.

Наявність напрямів переробки (КВЕД 10.61, 10.71) формує основу для інновацій, орієнтованих на збільшення доданої вартості, диверсифікацію доходів та розвиток ланцюгів створення вартості. Таким чином, структура видів діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» обґрунтовує необхідність системного управління інноваційною діяльністю

Основним активом аграрного підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є його земельні ресурси, зокрема сільськогосподарські угіддя. Площа посівів підприємства становить 976,64 га, що свідчить про середній масштаб виробничої діяльності та формує відповідний рівень виробничого й інноваційного потенціалу господарства. Земельний банк підприємства сформований переважно за рахунок оренди земельних паїв у власників, які проживають на території громади, що забезпечує стабільність землекористування та планування сільськогосподарського виробництва.

Значна площа посівів зумовлює необхідність раціонального використання земельних ресурсів, упровадження сучасних агротехнологій, ресурсозберігаючих та цифрових рішень, а також застосування проєктного підходу до управління виробничими процесами з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» зазнає конкуренції у межах Жмеринського району Вінницької області з боку інших аграрних підприємств та фермерських господарств, які здійснюють господарську діяльність на території прилеглих територіальних громад та використовують орендовані земельні паї. До основних конкурентів підприємства належать такі суб'єкти

господарювання, як ПП «Агрофірма ім. І. Франка», СТОВ «Україна», ФГ «Деметра Плюс», ФГ «Золотий Колос-ІМК», ФГ «Деметра-Агро І» та ФГ «Дзялів», які спеціалізуються переважно на вирощуванні зернових і олійних культур та активно функціонують у відповідному регіоні [1; 2, 3, 4].

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у прилеглих територіальних громадах

Конкурент	Організаційно-правова форма	Масштаб діяльності	Основні сильні сторони	Інноваційна спрямованість
ПП «Агрофірма ім. І. Франка»	Приватне підприємство	Середній	Досвід господарювання, стабільний земельний банк	Часткове впровадження сучасних агротехнологій [1]
СТОВ «Україна»	Сільськогосподарське ТОВ	Середній	Фінансова організованість, доступ до капіталу	Потенціал до цифровізації виробничих процесів [1; 2]
ФГ «Деметра Плюс»	Фермерське господарство	Малий–середній	Спеціалізація на зернових культурах	Традиційні технології з можливістю модернізації [1]
ФГ «Золотий Колос-ІМК»	Фермерське господарство	Малий	Стабільне локальне виробництво	Обмежене використання інноваційних рішень [1]
ФГ «Деметра-Агро І»	Фермерське господарство	Малий	Гнучкість управління	Низький рівень інноваційної активності [1]
ФГ «Дзялів»	Фермерське господарство	Середній	Значні посівні площі в межах району	Потенціал до впровадження ресурсозберігаючих технологій [1]

Складено автором за [1; 2, 3, 4]

Конкуренція між аграрними товаровиробниками в межах Жмеринського району проявляється насамперед у сфері залучення та утримання земельних ресурсів, формування стабільного земельного банку, використання сучасної сільськогосподарської техніки, впровадження інноваційних агротехнологій, а також у доступі до каналів збуту

сільськогосподарської продукції. Наявність значної кількості аграрних суб'єктів господарювання в районі посилює конкурентний тиск та зумовлює необхідність для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» підвищення ефективності управління виробництвом і активізації інноваційної діяльності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що функціонування ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у середовищі значної кількості аграрних конкурентів у Жмеринському районі обумовлює потребу в підвищенні конкурентоспроможності за рахунок інновацій, оптимізації виробничих процесів та застосування проєктного підходу до управління розвитком підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку аграрного підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства є необхідною складовою оцінки його здатності до інноваційного розвитку, оскільки рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів та динаміка результатів діяльності безпосередньо визначають можливості впровадження нових технологій, технічного оновлення та реалізації інноваційних проєктів. Для проведення аналізу фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» використано дані фінансової та статистичної звітності підприємства за 2022–2024 роки, а також методи горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу.

У межах комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства доцільно розглянути структуру та динаміку використання посівних площ, оскільки саме рослинництво є базовим видом діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Структура посівів підприємства за досліджуваний період наведена у таблиці 2.2, що дає змогу оцінити напрями спеціалізації та стратегічні пріоритети виробничої діяльності.

Таблиця 2.3. - Розподіл сільськогосподарських культур, які вирощувалися ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за складом та структурою 2021-2023 р.р, га.

Види продукції	Роки						В середньому за 2024-2022 рр.	
	2022 р.		2023 р.		2024 р.			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові, всього	746,00	79,40	556,80	57,80	440,00	45,10	580,90	60,50
в т.ч. пшениця озима	480,00	51,10	301,80	31,30	322,00	33,00	367,90	38,30
кукурудза	226,00	24,00	255,00	26,50	118,00	12,10	199,70	20,80
ячмінь ярий	40,00	4,30	0,00	0,00	0,00	0,00	13,30	1,40
Технічні культури	194,00	20,60	406,00	42,20	536,64	54,90	378,90	39,5
Соняшник	194,00	20,60	120,00	12,50	68,00	7,00	127,30	13,3
Ріпак	0,00	0,00	286,00	29,70	70,80	7,20	118,90	12,4
Соя	0,00	0,00	0,00	0,00	397,84	40,70	132,60	13,8
Разом	940,00	100,00	962,80	100,00	976,64	100,00	959,80	100,0

Складено автором за звітністю приватного підприємства ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про суттєві структурні зміни у розподілі посівних площ ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» протягом 2022–2024 рр., що відображає адаптацію підприємства до ринкової кон'юнктури та зміну виробничих пріоритетів. У 2022 році домінуючу позицію у структурі посівів займали зернові та зернобобові культури, площа яких становила 746,0 га, або 79,4 % від загальної посівної площі. Основною культурою в цій групі була пшениця озима (51,1 %), що відповідало традиційній спеціалізації підприємства. Частка кукурудзи складала 24,0 %, а ячменю ярого – 4,3 %, що доповнювало зернову структуру виробництва. У 2023 році спостерігається перерозподіл посівних площ на користь технічних культур, частка яких зросла до 42,2 % (406,0 га), тоді як площі зернових і зернобобових скоротилися до 556,8 га, або 57,8 %. Значну роль у цій трансформації відіграло впровадження ріпаку, який у 2023 році займав 286,0 га (29,7 %), що свідчить про орієнтацію підприємства на більш маржинальні культури. У 2024 році тенденція до зростання ролі технічних культур посилюється: їх

частка досягла 54,9 %, або 536,64 га. Ключовим чинником змін стало розширення площ під сою, яка у 2024 році займала 397,84 га (40,7 %), що значно змінило структуру посівів підприємства. Водночас частка зернових і зернобобових культур зменшилася до 45,1 %, що є найнижчим значенням за досліджуваній період. У середньому за 2022–2024 роки зернові та зернобобові культури займали 580,9 га, або 60,5 % посівних площ, тоді як технічні культури – 378,9 га, або 39,5 %. Такий розподіл свідчить про збалансовану, але динамічну структуру виробництва, орієнтовану на поєднання стабільних зернових культур та більш прибуткових технічних культур.

Отже, зміни у структурі посівних площ ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у 2022–2024 рр. відображають стратегічну переорієнтацію підприємства на диверсифікацію виробництва та підвищення економічної ефективності. Зростання частки технічних культур, зокрема ріпаку та сої, створює передумови для збільшення доходів, але водночас потребує впровадження інноваційних агротехнологій, сучасних систем управління посівами та оптимізації витрат, що є важливим чинником подальшого інноваційного розвитку підприємства..

Аналіз ефективності використання ресурсів фермерським господарством "Елітне Плюс" показує, що протягом розглянутого періоду фермерське господарство показало стабільність у розмірі сільськогосподарських угідь, яка залишалась на рівні 123 гектари. Водночас, середньорічна чисельність робітників зросла на 50% у 2024 році порівняно з 2022 роком, хоча залишалась нижчою, ніж у 2023 році. Продуктивність праці відзначилась зменшенням на 33 % у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. Валова продукція відзначилась значним зростанням на 1463,0%, що свідчить про значний позитивний розвиток господарства. Середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла на 2920,0% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком, а фондооснащеність та фондоозброєність збільшилися на 2920,0% та 1913,0% відповідно у 2024 році. Фондовіддача зменшилась на

48,26%, що може вказувати на ефективніше використання ресурсів. Фондомісткість залишалась стабільною на рівні 0,1 грн, а норма прибутку зросла на 154,17% у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.4. - Аналіз ефективності використання ресурсів у ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Показники	Роки		Відхилення, % 2023/2022 рр.
	2022	2023	
Площа сільськогосподарських угідь, га	940,0	962,8	+22,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11	11	0
Валова продукція, тис. грн.	23053	44604	+21 551
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2095,7	4055,8	+1 960,1
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	12643	26660	+14 017
Фондооснащеність, тис. грн/га	13,45	27,69	+14,24
Фондоозброєність, тис. грн/працівника	1149,4	2423,6	+1 274,2
Фондовіддача, грн	1,82	1,67	-0,15
Фондомісткість, грн	0,55	0,60	+0,05
Норма прибутку, %	31,9	34,1	+2,2

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Проведений аналіз ефективності використання ресурсів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» показує, що протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало зростання масштабів та інтенсивності господарської діяльності. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 22,8 га, що забезпечило додаткові можливості для розширення виробництва без зміни чисельності персоналу. За умови незмінної середньооблікової чисельності працівників (11 осіб) відбулося суттєве зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та інтенсифікацію виробничих процесів.. Суттєво збільшилась середньорічна вартість основних виробничих фондів (+14017 тис. грн), що відобразило активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Відповідно

зросли показники фондооснащеності та фондоозброєності, що є позитивною передумовою для впровадження сучасних агротехнологій і цифрових рішень у виробництві. Водночас незначне зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості свідчать про те, що вкладені інвестиції в основні засоби ще не повністю трансформувалися у пропорційне зростання віддачі від виробництва. Це є типовим для періоду активного технічного оновлення та підтверджує необхідність удосконалення управління виробничими процесами. Позитивною тенденцією є зростання норми прибутку з 31,9 % до 34,1 %, що свідчить про підвищення загальної економічної ефективності діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та формування фінансових передумов для реалізації інноваційних проєктів.

Отже, результати аналізу підтверджують, що підприємство має достатній ресурсний і фінансово-економічний потенціал для інноваційного розвитку, однак реалізація цього потенціалу потребує впровадження сучасних методів управління, оптимізації використання основних фондів та застосування проєктного підходу до інноваційної діяльності.

Для оцінки фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності підприємства у динаміці. Такий аналіз дає змогу визначити тенденції формування доходів і витрат, зміну прибутковості, рівень забезпеченості основними виробничими фондами та ефективність використання земельних і трудових ресурсів, що є визначальними чинниками здатності підприємства до впровадження інноваційних проєктів. Динаміку ключових економічних показників ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.5.

На основі аналізу наведеного в табл. 2.4, можна зробити висновок, що проведений аналіз економічних показників ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за 2022–2024 рр. свідчить про істотні структурні зрушення у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Економічні показники ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. / 2022р.,	
	2022	2023	2024	Факт. відхилення	у %
Чист. дох. від реал-ції продукції, робіт, послуг, тис. грн	230	3 396	3 597	+3 367	+1 463,0
Собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	113	2 520	2 995	+2 882	+2 534,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	45,4	454,5	201,0	+155,6	+342,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3	446	119	+116	+3 866,7
Вартість основних фондів, тис.грн.	15	586	465	+450	+3 000,0
Обсяги загальної земельної площі, га	940,0	962,8	976,64	+36,64	+3,9
Середня списочна кількості працівників, що зайняті в с/г, ос.	11	11	11	0	0
Показники розподілу валового прибутку аграрного підприємства на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	4,83	47,22	20,58	+15,75	+326,1
- 1000 грн осн-них фондів с/г признач., грн	3 026,7	775,6	432,3	-2 594,4	-85,7
- 1 прац-ка, зайнятого в с/г, тис. грн	4,13	41,32	18,27	+14,14	+342,4
Показники розподілу чистого прибутку аграрного підприємства на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн	0,32	46,30	12,19	+11,87	+3 709,4
- 1000 грн. осн-них фондів с/г признач-ня, грн	200,0	761,1	256,0	+56,0	+28,0
- 1 прац-ка, зайнятого в с/г, тис. грн	0,27	40,55	10,82	+10,55	+3 907,4
Рівень рентабельності с/г, %	2,7	17,7	4,0	+1,3	+48,1

Джерело : складено автором згідно звітності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році на 3 367 тис. грн, або у 14,6 рази порівняно з 2022 роком, супроводжувалося випереджальним зростанням собівартості реалізованої продукції, що негативно вплинуло на рівень рентабельності. Валовий прибуток у 2024 році перевищив показник 2022 року на 155,6 тис. грн, однак порівняно з 2023 роком його обсяг суттєво знизився, що свідчить про зростання виробничих витрат та недостатню ефективність їх управління. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку, який, незважаючи на приріст у 2024 році на 116,0 тис. грн відносно базового року, зменшився порівняно з попереднім періодом. Значне збільшення вартості основних фондів (+450 тис. грн) характеризує активну інвестиційну фазу розвитку підприємства, однак зниження показників віддачі основних засобів свідчить про наявність резервів підвищення ефективності їх використання. Зростання прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь і одного працівника формує потенціал інтенсифікації виробництва, який може бути реалізований за рахунок впровадження інноваційних агротехнологій, оптимізації витрат і застосування проєктного підходу до управління інноваційним розвитком підприємства.

Надалі доцільним буде провести аналіз фінансових результатів діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за 2022-2024 р.р., результати якого наведено в таблиці 2.6.

З метою поглибленої оцінки фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» доцільно проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства у динаміці за 2022–2024 рр. Дослідження показників доходів, витрат, валового прибутку та чистого фінансового результату дає змогу визначити рівень ефективності господарської діяльності, фінансову стійкість підприємства та його здатність до самофінансування інноваційних проєктів. Основні фінансові результати діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за досліджуваний період наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. - Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за 2022-2024 р.р.

Показник	Рік, тис.грн.			Відхилення 2024/2022 рр.	
	2022	2023	2024	Факт відх., тис. грн	Абс, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	230,0	3396,0	3597,0	+3367,0	+1463,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	113,0	2520,0	2995,0	+2882,0	+2550,4
Валовий прибуток	45,4	454,5	201,0	+155,6	+342,7
Чистий фінансовий результат	3,0	446,0	119,0	+116,0	+3866,7

Джерело : складено автором згідно звітності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Результати аналізу фінансових результатів діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за 2022-2024 рр. свідчать про істотне зростання масштабів господарської діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році збільшився на 3367 тис. грн порівняно з 2022 роком, що супроводжувалося випереджальним зростанням собівартості реалізованої продукції на 2882 тис. грн. Незважаючи на позитивну динаміку валового та чистого фінансового результату у порівнянні з базовим роком, у 2024 році спостерігається зниження прибутковості відносно 2023 року, що свідчить про посилення витратного навантаження та зниження ефективності управління витратами. Отримані результати підтверджують наявність фінансового потенціалу для інноваційного розвитку підприємства, водночас актуалізують необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень з метою забезпечення стабільного зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Динаміку фінансових показників діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за 2022-2024 рр., також показано на рис 2.2.

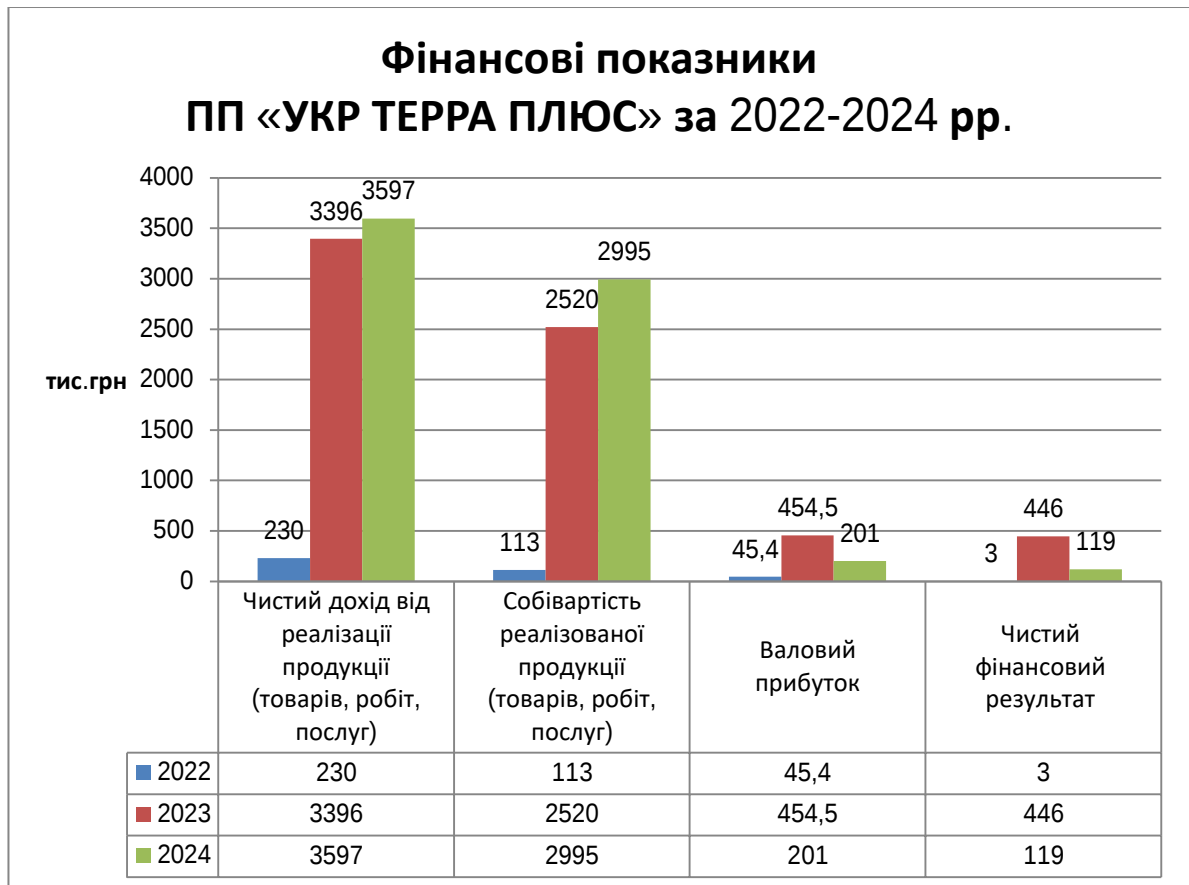


Рисунок 2.2. - Фінансові показники ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за 2022-2024 рр..

Джерело : складено автором за звітністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Узагальнюючи результати аналізу фінансових результатів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» за період 2022–2024 рр., можна виокремити низку ключових тенденцій розвитку підприємства. Насамперед, за досліджуваний період відбулося суттєве зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та активізацію ринкової присутності підприємства. Водночас випереджальне зростання собівартості реалізованої продукції зумовило коливання показників прибутковості, зокрема зниження валового та чистого прибутку у 2024 році порівняно з попереднім роком. Значне оновлення основних виробничих фондів підтверджує інвестиційну спрямованість розвитку підприємства, проте актуалізує потребу в підвищенні ефективності їх використання. Загалом фінансовий стан ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

характеризується наявністю потенціалу для інноваційного розвитку, реалізація якого потребує вдосконалення управління витратами, запровадження сучасних агротехнологій і застосування проєктного підходу до управління інноваційною діяльністю підприємства.

У результаті проведеного аналізу фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» встановлено, що підприємство у 2022–2024 рр. характеризувалося позитивною динамікою основних показників господарської діяльності. Зокрема, суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції свідчить про розширення масштабів виробництва та активізацію ринкової діяльності підприємства. Водночас структурні зміни у посівах, орієнтація на більш маржинальні технічні культури та нарощування обсягів валової продукції формують економічні передумови для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз ефективності використання ресурсів показав, що за незмінної чисельності працівників підприємству вдалося суттєво підвищити продуктивність праці, фондооснащеність і фондоозброєність, що є наслідком активного оновлення матеріально-технічної бази. Разом з тим, зниження показників фондівіддачі та зростання фондомісткості свідчать про те, що інвестиції в основні виробничі фонди ще не повною мірою трансформувалися у пропорційне зростання фінансових результатів, що актуалізує потребу вдосконалення управління виробничими процесами.

Дослідження динаміки фінансових результатів засвідчило наявність позитивного фінансового результату у всі роки аналізованого періоду. Проте випереджальне зростання собівартості реалізованої продукції у 2024 році порівняно з темпами зростання доходів зумовило зниження рівня прибутковості відносно 2023 року. Це вказує на необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та запровадження сучасних управлінських інструментів.

Загалом результати проведеного аналізу підтверджують, що ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» має достатній фінансово-економічний потенціал для

інноваційного розвитку. Водночас реалізація цього потенціалу потребує системного підходу до управління інноваційною діяльністю, впровадження ресурсозберігаючих і цифрових агротехнологій, а також застосування проєктного підходу до планування та реалізації інноваційних проєктів, що обґрунтовує доцільність подальших досліджень у наступному розділі роботи.

2.3. Оцінка потенціалу проєктно-інноваційного розвитку аграрного підприємства

Оцінка потенціалу проєктно-інноваційного розвитку аграрного підприємства є необхідним етапом обґрунтування доцільності впровадження інноваційних проєктів та вибору ефективних інструментів управління розвитком. Потенціал проєктно-інноваційного розвитку формується під впливом сукупності ресурсних, організаційних, фінансово-економічних, технологічних та управлінських чинників, які визначають здатність підприємства ініціювати, реалізовувати та масштабувати інноваційні проєкти в умовах мінливого ринкового середовища.

Результати аналізу організаційно-економічних характеристик ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» (підрозділ 2.1) та фінансово-економічних передумов його розвитку (підрозділ 2.2) свідчать про наявність базових умов для впровадження інновацій. Разом із тим ефективність реалізації інноваційних ініціатив значною мірою залежить від рівня систематизації інноваційної діяльності та застосування проєктного підходу до управління розвитком підприємства. Оцінка потенціалу проєктно-інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка потенціалу проектно-інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Складова потенціалу	Характеристика стану	Оцінка впливу на інноваційний розвиток
Ресурсний потенціал	Значний земельний банк (понад 970 га), оновлення основних фондів, стабільна чисельність персоналу	Середній–високий – забезпечує можливість упровадження інноваційних агротехнологій
Фінансовий потенціал	Зростання доходів і наявність чистого прибутку, коливання рентабельності	Середній – можливість самофінансування окремих інноваційних проєктів
Організаційний потенціал	Лінійно-функціональна структура, централізація управління	Середній – оперативність рішень за відсутності формалізованого проєктного управління
Інноваційний потенціал	Диверсифікація культур, можливість цифровізації, напрями переробки	Середній–високий – потенціал реалізації технологічних і організаційних інновацій
Управлінський потенціал	Досвід керівництва, контроль діяльності підприємства	Середній – потребує впровадження КРІ та інструментів проєктного менеджменту

Складено автором

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що підприємство має достатній сукупний потенціал для реалізації інноваційних проєктів, однак ефективність його використання стримується відсутністю системного підходу до управління інноваційною діяльністю та недостатньою цифровізацією управлінських процесів.

Отже, за результатами аналізу організаційно-економічної характеристики ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» (підрозділ 2.1) встановлено, що підприємство має відносно просту, але функціонально чітку лінійно-функціональну структуру управління з централізацією стратегічних рішень у керівника. Така структура є типовою для малого аграрного бізнесу та створює сприятливі передумови для реалізації проєктного підходу, оскільки забезпечує оперативність прийняття рішень, концентрацію відповідальності та гнучкість управління інноваційними ініціативами. Водночас обмежена

кількість управлінського персоналу зумовлює потребу в чіткому плануванні проєктів, визначенні їх цілей, ресурсного забезпечення та контрольних показників ефективності. Ресурсний потенціал підприємства характеризується наявністю значного земельного банку, оновленої матеріально-технічної бази та стабільного кадрового складу. Результати аналізу ефективності використання ресурсів (підрозділ 2.2) свідчать про зростання продуктивності праці, фондооснащеності та фондоозброєності, що створює матеріальні передумови для впровадження інноваційних агротехнологій, цифрових систем управління виробництвом, точного землеробства та ресурсозберігаючих технологій. Разом із тим зниження показників фондовіддачі вказує на наявність резервів підвищення ефективності використання інвестованих ресурсів, що може бути досягнуто шляхом реалізації цільових інноваційних проєктів. Фінансово-економічний потенціал проєктно-інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» визначається позитивною динамікою доходів та наявністю чистого прибутку протягом усього досліджуваного періоду. Незважаючи на коливання рівня рентабельності та зростання собівартості продукції у 2024 році, підприємство зберігає здатність до часткового самофінансування інноваційних проєктів та залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Це створює передумови для реалізації проєктів середнього масштабу, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат та зростання доданої вартості. Технологічний потенціал підприємства обумовлений спеціалізацією на рослинництві з поступовою диверсифікацією виробництва та наявністю напрямів переробки сільськогосподарської продукції. Така структура діяльності дозволяє формувати інноваційні проєкти різної спрямованості: від упровадження сучасних агротехнологій і цифрових інструментів управління посівами до розвитку переробки та формування ланцюгів створення доданої вартості. Важливою перевагою є можливість інтеграції виробничих і переробних процесів у межах єдиних інноваційних проєктів.

Управлінський потенціал проєктно-інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» характеризується високим рівнем централізації управлінських рішень, що забезпечує контроль за реалізацією інноваційних ініціатив. Водночас відсутність формалізованої системи управління проєктами, показників оцінки ефективності інновацій та цифрових інструментів моніторингу обмежує можливості масштабування інноваційної діяльності. Це зумовлює доцільність упровадження проєктного підходу до управління інноваційним розвитком із використанням елементів планування, бюджетування, контролю строків і результатів реалізації проєктів.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та визначення стратегічних передумов його проєктно-інноваційного розвитку доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний інструмент дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози, що впливають на процес формування та реалізації інноваційних проєктів. Результати SWOT-аналізу інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Значний земельний банк	Відсутність формалізованої системи управління інноваційними проєктами
Оновлення матеріально-технічної бази	Коливання рівня рентабельності
Зростання продуктивності праці	Недостатній рівень цифровізації управління
Диверсифікація структури посівів	Обмежені власні інвестиційні ресурси
Можливості (O)	Загрози (T)
Упровадження точного землеробства	Зростання вартості ресурсів
Розвиток переробки та доданої вартості	Кліматичні ризики
Державна підтримка та інвестиційні програми	Посилення конкуренції
Застосування проєктного підходу	Ринкова нестабільність

Складено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» значного внутрішнього потенціалу для інноваційного розвитку, сформованого насамперед за рахунок ресурсних і виробничих переваг підприємства. Значний земельний банк, оновлення матеріально-технічної бази та зростання продуктивності праці створюють сприятливі умови для впровадження сучасних агротехнологій і цифрових рішень. Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема відсутність формалізованої системи управління інноваційними проєктами та обмежені власні інвестиційні ресурси, обмежують швидкість і масштаб реалізації інноваційних ініціатив. Аналіз зовнішніх можливостей і загроз засвідчує, що ефективне використання державної підтримки, технологічних інновацій та проєктного підходу може забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги, за умови своєчасного реагування на ризики, пов'язані з ринковою нестабільністю, кліматичними чинниками та зростанням вартості ресурсів.

Для комплексної оцінки потенціалу проєктно-інноваційного розвитку аграрного підприємства доцільно доповнити внутрішній аналіз дослідженням впливу факторів зовнішнього середовища. З цією метою застосовано PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають умови впровадження інноваційних проєктів у сільському господарстві.

Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище функціонування ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є динамічним і неоднорідним за впливом на інноваційний розвиток. Найбільше значення мають економічні та технологічні чинники, які безпосередньо визначають можливість і доцільність реалізації інноваційних проєктів. Політико-правові фактори формують як додаткові можливості у вигляді державної підтримки, так і ризики, пов'язані з нестабільністю регуляторного середовища. Соціальні чинники впливають на кадрове забезпечення інноваційних процесів і потребують врахування при плануванні проєктів цифровізації та технологічного оновлення.

Таблиця 2.9 - PEST-аналіз впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Група факторів	Характеристика впливу	Вплив на інноваційний розвиток
Р – Політичні та правові	Державна аграрна політика, програми підтримки с/г виробників, регулювання земельних відносин, податкове законодавство, воєнні ризики	Середній–високий – створюють можливості залучення підтримки, але підвищують ризики інвестування
Е – Економічні	Коливання цін на с/г продукцію та ресурси, інфляція, вартість кредитів, доступ до фінансових ресурсів	Високий – суттєво впливають на доцільність і строки реалізації інноваційних проєктів
S – Соціальні	Демографічні зміни в сільській місцевості, дефіцит кваліфікованих кадрів, рівень цифрових навичок персоналу	Середній – обмежують швидкість упровадження інновацій, потребують інвестицій у навчання
Т – Технологічні	Розвиток цифрових агротехнологій, точного землеробства, автоматизації, доступність агро-ІТ-рішень	Високий – формують ключові можливості для інноваційного розвитку

Складено автором

Отримані результати PEST-аналізу доповнюють SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства та підтверджують доцільність реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на цифровізацію управління, ресурсозбереження та підвищення ефективності виробництва. Врахування впливу факторів зовнішнього середовища є необхідною умовою формування збалансованої матриці пріоритетів інноваційних проєктів та портфеля інновацій, що забезпечує адаптивність і стійкість розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у довгостроковій перспективі.

З метою обґрунтованого відбору інноваційних ініціатив та визначення черговості їх реалізації доцільно застосувати матрицю пріоритетів інноваційних проєктів. Даний інструмент дозволяє порівняти альтернативні інноваційні проєкти за сукупністю ключових критеріїв, зокрема стратегічної значущості, очікуваного економічного ефекту, ресурсної реалізованості та рівня ризику. Використання матриці пріоритетів забезпечує концентрацію

управлінських і фінансових ресурсів на найбільш доцільних напрямках інноваційного розвитку підприємства. Результати оцінювання інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» наведено в таблиці 2.10.

Для розрахунків в табл 2.9 було використано наступні критерії оцінювання: Стратегічна значущість (СЗ), економічний ефект (ЕЕ), ресурсна реалізованість (РР), рівень ризику (Р) – 1–5 балів (ризик враховується зі знаком «–»).

Таблиця 2.10 – Матриця пріоритетів інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Інноваційний проєкт	СЗ	ЕЕ	РР	Р	Інтегральний бал	Пріоритет
Точне землеробство	5	5	4	2	12	Високий
Цифровий моніторинг витрат і врожайності	5	4	4	2	11	Високий
No-till / Strip-till	5	5	3	3	10	Високий
Проєктне управління та КРІ	4	3	4	1	10	Високий
Модернізація техніки	4	4	3	3	8	Середній
Розвиток переробки	4	5	2	4	7	Середній

Складено автором

Результати матриці пріоритетів свідчать, що найбільш перспективними для реалізації в коротко- та середньостроковій перспективі є проєкти, орієнтовані на цифровізацію та ресурсозбереження. Інноваційні проєкти впровадження точного землеробства, цифрового моніторингу витрат і врожайності, а також застосування технологій No-till / Strip-till отримали найвищі інтегральні бали, що зумовлено їх високою стратегічною значущістю, суттєвим економічним ефектом і прийнятним рівнем ризику.

Проєкт упровадження системи проєктного управління та КРІ, незважаючи на помірний економічний ефект, характеризується низьким рівнем ризику та високою ресурсною реалізованістю, що робить його важливим інструментом забезпечення ефективної реалізації інших інноваційних ініціатив.

Проєкти модернізації техніки та розвитку переробки доцільно розглядати як середньострокові напрями розвитку, реалізація яких потребує

значніших інвестиційних ресурсів і додаткового обґрунтування економічної ефективності.

На основі результатів оцінки потенціалу проектно-інноваційного розвитку, SWOT- та PEST-аналізу, а також матриці пріоритетів інноваційних проєктів доцільно сформувати портфель інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Портфельний підхід дозволяє систематизувати інноваційні ініціативи за термінами реалізації, рівнем необхідних інвестицій та очікуваними результатами, а також забезпечити узгодженість стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Сформований портфель інноваційних проєктів відображає поетапну модель інноваційного розвитку аграрного підприємства та створює основу для застосування проектного підходу до управління інноваційною діяльністю. Портфель інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Портфель інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Назва проєкту	Мета	Термін реалізації	Рівень інвестицій	Очікуваний ефект
Точне землеробство	Оптимізація ресурсів	2025-2026	Середній	Зниження витрат, зростання врожайності
Цифрова система управління	Автоматизація обліку	2025	Низький–середній	Підвищення прозорості управління
No-till / Strip-till	Скорочення витрат	2025–2027	Середній	Зниження собівартості
Модернізація техніки	Підвищення продуктивності	2026	Високий	Скорочення втрат часу
Розвиток переробки	Додана вартість	2026–2027	Високий	Зростання маржі
Проектне управління	Керованість інновацій	2025	Низький	Зниження ризиків

Складено автором

Сформований портфель інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» характеризується збалансованістю за строками реалізації, рівнем інвестиційного навантаження та очікуваними економічними результатами. Короткострокові проєкти, зокрема впровадження цифрової системи управління та проєктного управління, потребують відносно невеликих інвестицій і спрямовані на підвищення керованості та прозорості виробничо-господарських процесів. Середньострокові проєкти, такі як точне землеробство та впровадження технологій No-till / Strip-till, орієнтовані на оптимізацію використання ресурсів і зниження собівартості продукції. Довгострокові проєкти, пов'язані з модернізацією техніки та розвитком переробки, формують основу для створення доданої вартості та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Таким чином, реалізація сформованого портфеля інноваційних проєктів потребує застосування системного проєктного підходу, що обґрунтовує необхідність детальної розробки та економічного обґрунтування ключового інноваційного проєкту в розділі 3 дослідження.

У результаті проведеної оцінки потенціалу проєктно-інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» встановлено, що підприємство володіє достатніми ресурсними, фінансово-економічними та виробничо-технологічними передумовами для реалізації інноваційних проєктів. Значний земельний банк, оновлена матеріально-технічна база, позитивна динаміка продуктивності праці та диверсифікація виробничої структури формують об'єктивну основу для впровадження сучасних агротехнологій, цифрових інструментів управління та ресурсозберігаючих рішень.

Разом із тим аналіз організаційного та управлінського потенціалу свідчить про наявність внутрішніх обмежень, зокрема відсутність формалізованої системи управління інноваційними проєктами, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів та коливання фінансових результатів. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного впровадження інновацій до системного проєктного підходу, що передбачає

чітке планування, визначення пріоритетів, контроль ресурсів і оцінку результативності реалізації інноваційних ініціатив.

Результати SWOT- та PEST-аналізу підтверджують, що зовнішнє середовище діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» одночасно формує як додаткові можливості для інноваційного розвитку (державна підтримка, технологічний прогрес, розвиток агро-ІТ), так і суттєві загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, кліматичними ризиками та зростанням вартості ресурсів. У таких умовах ключового значення набуває здатність підприємства адаптувати інноваційну діяльність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкість управлінських рішень.

Сформована матриця пріоритетів інноваційних проєктів і портфель інноваційних ініціатив засвідчують доцільність концентрації зусиль підприємства на проєктах цифровізації управління, точного землеробства та ресурсозбереження як найбільш ефективних і відносно низькоризикових напрямів розвитку. Таким чином, результати підрозділу 2.3 створюють методичну та аналітичну основу для переходу до розробки та економічного обґрунтування ключового інноваційного проєкту ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у розділі 3 дослідження.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

3.1. Обґрунтування вибору пріоритетного напрямку інноваційного проєкту розвитку аграрного підприємства

У сучасних умовах формування економіки знань та цифрової трансформації аграрного сектору особливої актуальності набуває практична реалізація інноваційних підходів до управління розвитком підприємств. Для аграрних підприємств, зокрема ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», інноваційна діяльність стає не лише засобом підвищення ефективності виробництва, а й ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до зовнішніх викликів.

Результати аналізу інноваційного потенціалу, фінансово-економічного стану та зовнішнього середовища підприємства, здійснені у попередніх розділах, створюють підґрунтя для формування проєктно-орієнтованої моделі управління інноваційною діяльністю. У цьому контексті розділ 3 спрямований на обґрунтування вибору пріоритетного інноваційного проєкту, розробку механізму управління інноваційною діяльністю на основі проєктного підходу та оцінювання економічної ефективності його впровадження.

Отже, в умовах формування економіки знань, посилення конкуренції на аграрному ринку та зростання ресурсних і кліматичних ризиків вибір пріоритетного інноваційного проєкту є ключовим етапом стратегічного розвитку аграрного підприємства. Для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» інноваційний розвиток виступає не лише інструментом підвищення ефективності виробництва, а й основою формування довгострокових

конкурентних переваг, інвестиційної привабливості та адаптивності до зовнішніх викликів.

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, проведений у 2 розділі, результатів господарської діяльності та тенденцій розвитку аграрної галузі свідчить, що ключовими проблемами ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є зростання собівартості продукції, нераціональне використання матеріально-технічних ресурсів, залежність результатів виробництва від погодних умов, а також обмежені можливості оперативного управління виробничими процесами. За таких умов пріоритетними є інновації, спрямовані на підвищення ресурсоефективності, цифровізацію управління та оптимізацію виробничих рішень.

З урахуванням результатів аналізу інноваційного потенціалу, проведеного у попередніх розділах, а також з огляду на сучасні тенденції розвитку Agriculture 4.0, для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» було сформовано перелік можливих інноваційних проєктів, серед яких:

- впровадження технологій точного землеробства;
- цифровий моніторинг витрат і врожайності;
- перехід до технологій No-till / Strip-till;
- запровадження проєктного управління та системи KPI;
- модернізація машинно-тракторного парку;
- розвиток первинної переробки сільськогосподарської продукції.

Для обґрунтування вибору пріоритетного інноваційного проєкту було застосовано матричний підхід до оцінювання інноваційних ініціатив за сукупністю критеріїв, що включають стратегічну значущість, економічну ефективність, рівень ризику та ресурсну забезпеченість. Узагальнені результати такого оцінювання наведено в матриці пріоритетів інноваційних проєктів підприємства (табл. 3.1).

Методика розрахунку інтегрального показника пріоритетності інноваційного проєкту визначається за формулою:

$$I = \sum(P_i \times Z_i), \quad (3.1)$$

де:

P_i — бальна оцінка критерію (1–5);

Z_i — ваговий коефіцієнт критерію;

I — інтегральний показник пріоритетності.

Ваги критеріїв (обґрунтовано специфікою аграрного виробництва):

Таблиця 3.1 - Ваги критеріїв (обґрунтовано специфікою аграрного виробництва)

Критерій	Позначення	Вага (Z)
Стратегічна значущість	СЗ	0,35
Економічна ефективність	ЕЕ	0,30
Ресурсна реалізованість	РР	0,20
Рівень ризику (зворотний показник)	Р	0,15
Разом		1,00

Складено автором

Таблиця 3.2 – Матриця пріоритетів інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» (з урахуванням ваг Z)

Інноваційний проєкт	СЗ	ЕЕ	РР	Р*	Інтегральний показник (I)	Рівень пріоритету
Точне землеробство	5	5	4	2	4,45	Дуже високий
Цифровий моніторинг витрат і врожайності	5	4	4	2	4,15	Високий
No-till / Strip-till	5	5	3	3	4,10	Високий
Проєктне управління та КРІ	4	3	4	1	3,55	Високий
Модернізація техніки	4	4	3	3	3,70	Середній
Розвиток переробки	4	5	2	4	3,45	Середній

Розраховано та складено автором

*Примітка: Інтегральний бал розраховано як суму оцінок за критеріями з урахуванням зворотного впливу ризику. *Рівень ризику: 1 – мінімальний, 5 – максимальний.*

Дані таблиці 3.3 свідчать, що найвищий рівень пріоритетності мають інноваційні проєкти, пов'язані з упровадженням технологій точного землеробства та цифрового моніторингу виробничих процесів. Вони характеризуються поєднанням високої стратегічної значущості та економічної ефективності за відносно помірною рівню ризиків, що робить їх найбільш доцільними для реалізації в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів. Саме ці проєкти формують основу для подальшого проєктного управління інноваційною діяльністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

Результати матричного аналізу засвідчили, що найбільший інтегральний бал та високий рівень пріоритетності мають проєкти, пов'язані з упровадженням точного землеробства та цифрового моніторингу витрат і врожайності. Саме ці напрями забезпечують комплексний вплив на виробничу, економічну та управлінську складові діяльності підприємства, формуючи синергетичний ефект від інновацій.

Використання вагової моделі дозволило підвищити об'єктивність оцінювання інноваційних проєктів шляхом урахування різної значущості критеріїв. Результати свідчать, що найбільш пріоритетними для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є проєкти цифровізації та точного землеробства, які поєднують високу стратегічну важливість і значний економічний ефект за прийнятної рівня ризику.

Обґрунтованість вибору проєкту точного землеробства для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» пояснюється такими ключовими чинниками:

- можливістю зниження витрат на паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин і мінеральні добрива;
- підвищенням врожайності та стабільності виробничих результатів за рахунок диференційованого обробітку ґрунту;
- оптимізацією використання техніки та скороченням непродуктивних простоїв;
- формуванням цифрової інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;

- відповідністю обраного проєкту стратегічним цілям підприємства та концепції сталого розвитку.

Крім того, впровадження цифрових технологій у землеробстві відповідає сучасним вимогам економіки знань, у межах якої зростає роль даних, інформаційних систем та управлінських компетенцій. Для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» це створює передумови переходу від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління виробничими процесами, що є критично важливим у конкурентному аграрному середовищі.

	Висока економічна ефективність	Низька економічна ефективність
Висока стратегічна значущість	ЗІРКИ • Точне землеробство • No-till / Strip-till Управлінська стратегія: Пріоритетне фінансування, масштабування та інтеграція в базову стратегію розвитку підприємства	ЗНАКИ ПИТАННЯ • Розвиток переробки сільськогосподарської продукції Управлінська стратегія: Додаткове техніко-економічне обґрунтування, пілотна реалізація, оцінка ризиків
Низька стратегічна значущість	ДІЙНІ КОРОВИ • Модернізація техніки Управлінська стратегія: Оптимізація витрат, підтримка досягнутого ефекту, використання для фінансування інших проєктів	АУТСАЙДЕРИ • Інноваційні проєкти без стратегічного та економічного ефекту Управлінська стратегія: Відмова від реалізації або перенесення на перспективу

Рисунок 3.1 – BCG-матриця інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Складено автором

Побудова BCG-матриці інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» дозволила візуалізувати портфель інновацій та визначити пріоритети управління ними.

Отже, Heat-map BCG-матриця інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» відображає розподіл інноваційних ініціатив підприємства за двома ключовими критеріями: стратегічною значущістю та економічною ефективністю. Інтенсивність кольору в межах кожного квадранта характеризує рівень інтегрального пріоритету проєкту, сформованого з урахуванням вагових коефіцієнтів (Z).

Найвищу концентрацію (теплі кольори) має квадрант «Зірки», у якому розміщені проєкти точного землеробства та впровадження технологій No-till / Strip-till. Це свідчить про поєднання високого економічного ефекту та стратегічної важливості для довгострокового розвитку підприємства.

Квадрант «Дійні корови» представлений модернізацією технічної бази, що забезпечує стабільний фінансовий результат за відносно низької стратегічної новизни. Квадрант «Знаки питання» має помірну інтенсивність кольору та включає проєкти розвитку переробки, які характеризуються значним стратегічним потенціалом, але потребують додаткового економічного обґрунтування.

Квадрант «Аутсайдери» має мінімальну інтенсивність, що вказує на відсутність інноваційних ініціатив із одночасно низькою ефективністю та стратегічною цінністю. Загалом heat-map BCG дозволяє візуалізувати портфель інновацій ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та слугує аналітичною основою для прийняття управлінських рішень щодо концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках інноваційного розвитку.

Проведений портфельний аналіз інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» із використанням BCG-матриці та heat-map підходу засвідчив наявність кількох альтернативних напрямів інноваційного розвитку підприємства, що відрізняються рівнем економічної ефективності та стратегічної значущості.

Водночас обмеженість фінансових, інвестиційних і управлінських ресурсів зумовлює необхідність концентрації зусиль на одному пріоритетному інноваційному проєкті, який забезпечує максимальний інтегральний ефект у коротко- та довгостроковій перспективі. Такий підхід відповідає принципам проєктного управління та стратегічної спрямованості інноваційної діяльності аграрного підприємства.

Формування ефективної інноваційної стратегії аграрного підприємства потребує чіткого визначення пріоритетного проєкту, реалізація якого забезпечить максимальний економічний та стратегічний ефект за умов обмеженості фінансових і інвестиційних ресурсів. Для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» вибір пріоритетного напрямку інноваційного розвитку здійснюється на основі портфельного аналізу, результатів BCG-матриці та системи зважених критеріїв оцінювання.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства, стратегічних цілей розвитку та результатів попереднього аналізу було відібрано три ключові альтернативні інноваційні проєкти:

- впровадження систем точного землеробства та технологій No-till / Strip-till;
- модернізація машинно-тракторного парку;
- розвиток переробки сільськогосподарської продукції.

Для обґрунтування вибору пріоритетного проєкту застосовано метод зваженої бальної оцінки, що дозволяє інтегрувати економічні та стратегічні критерії з урахуванням їх відносної важливості (Z). Такий підхід відповідає принципам проєктного управління та забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.3 – Порівняльна оцінка інноваційних проєктів ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» із застосуванням вагових коефіцієнтів (Z)

Критерій оцінювання	Вага (Z)	Точне землеробство, No-till / Strip-till	Модернізація техніки	Розвиток переробки
Стратегічна значущість	0,30	5	3	4
Очікувана економічна ефективність	0,25	5	4	3
Рівень інноваційності	0,15	5	3	4
Інвестиційні ризики (зворотний показник)	0,10	4	4	2
Вплив на конкурентоспроможність	0,10	5	4	3
Термін реалізації та окупності	0,10	4	5	2
Інтегральний пріоритет	1,00	4,75	3,75	3,25

Складено автором

Результати розрахунків свідчать, що проєкт впровадження точного землеробства та технологій No-till / Strip-till має найвищий інтегральний показник пріоритетності. Його перевага зумовлена поєднанням високої стратегічної значущості, значного потенціалу зниження собівартості продукції, підвищення врожайності та ефективності використання ресурсів, а також відповідністю сучасним тенденціям цифровізації та сталого розвитку аграрного виробництва. Модернізація технічної бази, хоча й характеризується відносно коротким строком окупності та стабільним економічним ефектом, має обмежену стратегічну новизну й розглядається як підтримуючий напрям. Проєкт розвитку переробки продукції є стратегічно перспективним, однак потребує значних інвестицій та характеризується підвищеним рівнем ризиків, що знижує його пріоритетність на поточному етапі розвитку підприємства.

Таким чином, впровадження точного землеробства та ресурсозберігаючих технологій No-till / Strip-till обрано як пріоритетний інноваційний проєкт розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Точне землеробство - система впровадження GPS/RTK-навігації, паралельного

водіння та моніторингу польових робіт з використанням цифрових технологій для оптимізації витрат ресурсів і підвищення врожайності. «Сигнал RTK потрібен для кращого визначення координат сільськогосподарської техніки в режимі реального часу. Це основа для точного землеробства, що дає змогу виконувати польові роботи з точністю до сантиметра. Як працює RTK-сигнал: 1. GNSS-приймач автопілота визначає орієнтовне місцеположення та відправляє запит у центр управління RTK по каналу мобільного інтернету. 2. Центр управління RTK обробляє запит та формує індивідуальну поправку з урахуванням даних з найближчих базових станцій. 3. GNSS-приймач отримує коригуючу інформацію з центру управління RTK в реальному часі, обчислює своє положення та оновлює координати з точністю до 2,5 см» [48].

Реалізація проєкту забезпечить формування довгострокових конкурентних переваг і зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

З метою підтвердження доцільності реалізації обраного пріоритетного інноваційного проєкту наступним етапом дослідження є його детальне фінансово-економічне обґрунтування. У межах цього аналізу інноваційний проєкт розглядається як інвестиційний, що потребує оцінювання очікуваних грошових потоків, рівня дохідності та строків повернення вкладених ресурсів.

У зв'язку з цим у підрозділі 3.3 буде здійснено розрахунок ключових показників ефективності інвестиційного проєкту, зокрема чистого дисконтованого доходу (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), індексу прибутковості (PI) та періоду окупності (PP), а також побудовано графік грошових потоків проєкту.

Таким чином, на основі проведеного аналізу та багатокритеріальної оцінки обґрунтовано вибір інноваційного проєкту впровадження точного землеробства і цифрового моніторингу виробничих процесів як пріоритетного напрямку інноваційного розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

Реалізація цього проєкту створює основу для подальшого формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу, що буде розглянуто у підрозділі 3.2.

3.2. Концепція розробка механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу

В умовах формування економіки знань та зростання ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств особливого значення набуває впровадження ефективного механізму управління інноваційною діяльністю. Для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», яке реалізує стратегію технологічного оновлення та ресурсозбереження, доцільним є використання проєктного підходу як базової управлінської концепції реалізації інноваційних рішень.

Проєктний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає розгляд кожної інновації як окремого інвестиційно-управлінського проєкту з чітко визначеними цілями, ресурсами, строками, відповідальними особами та очікуваними результатами. Такий підхід забезпечує системність, керованість та контрольованість інноваційного процесу, що є критично важливим для аграрних підприємств з урахуванням сезонності виробництва, тривалості технологічних циклів і підвищеного рівня ризиків.

Сутність механізму управління інноваційною діяльністю на основі проєктного підходу. Механізм управління інноваційною діяльністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» на основі проєктного підходу доцільно розглядати як сукупність організаційних, економічних, інституційних та інформаційних інструментів, спрямованих на планування, реалізацію, контроль і оцінювання інноваційних проєктів.

Проєктний підхід дозволяє трансформувати інноваційну діяльність з фрагментарної та реактивної у системну та проактивну, що особливо

важливо для аграрного підприємства, орієнтованого на довгостроковий розвиток.

Структура механізму управління інноваційною діяльністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» наведено на рис. 3.2.

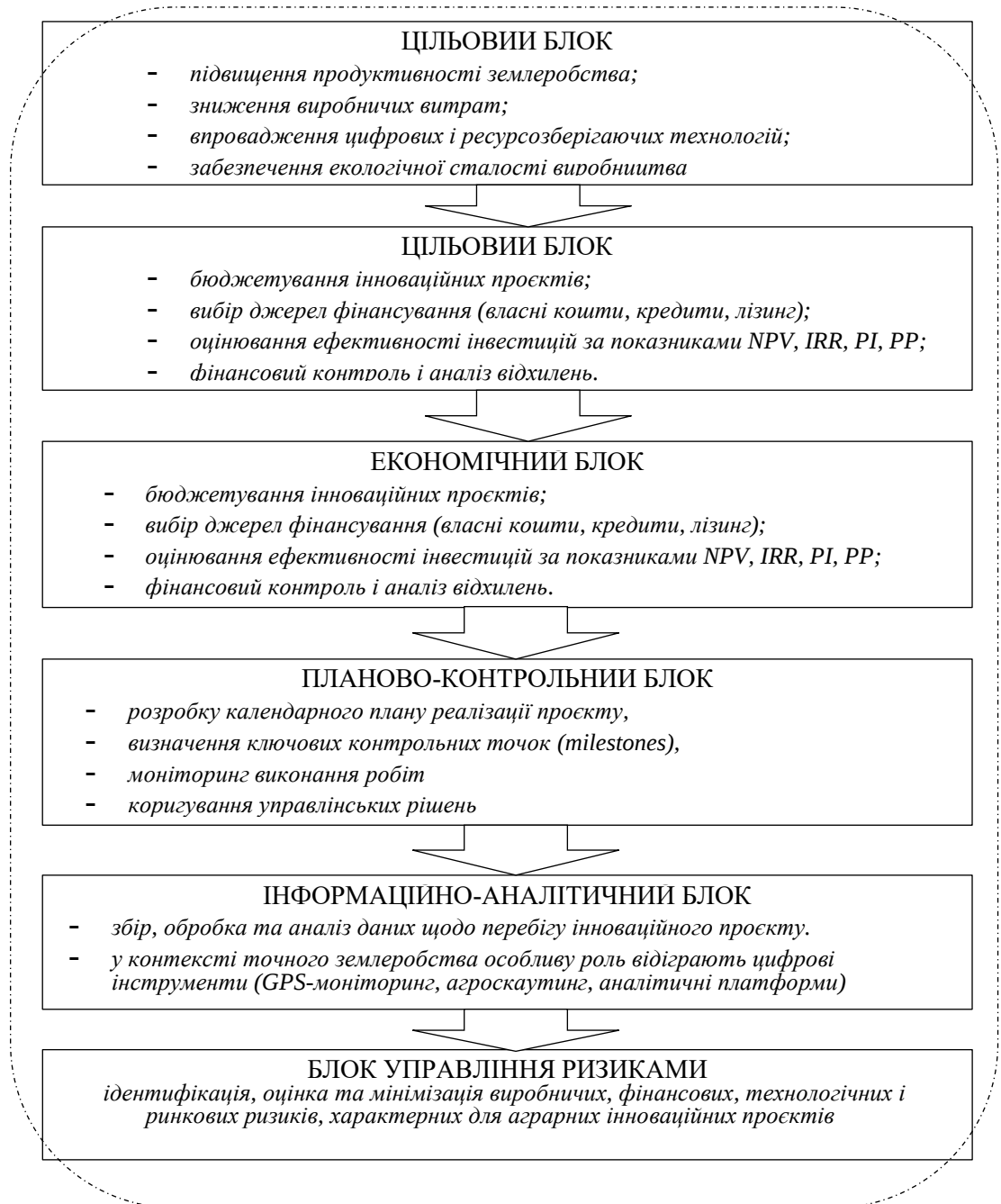


Рисунок 3.2 - Механізм управління інноваційною діяльністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Розроблено автором

Отже, запропонований механізм управління інноваційною діяльністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», наведений на рис. 3.2, ґрунтується на інтеграції шести взаємопов'язаних блоків: цільового (визначення стратегічних і операційних цілей інноваційного розвитку), організаційного (проектна команда та міжфункціональна координація), економічного (бюджетування, фінансування та оцінка ефективності за NPV, IRR, PI, PP), планово-контрольного (календарне планування, контрольні точки, моніторинг), інформаційно-аналітичного (використання цифрових інструментів точного землеробства) та блоку управління ризиками (ідентифікація й мінімізація виробничих, фінансових і ринкових ризиків). Сукупна дія цих блоків забезпечує результативну реалізацію інноваційних проєктів і підвищення ефективності управлінських рішень.

астосування проєктного підходу в управлінні інноваційною діяльністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» забезпечує чітку структуризацію інноваційних процесів, прозоре використання ресурсів, скорочення строків упровадження та об'єктивну оцінку результативності проєктів. Важливою перевагою є гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та інтеграція інноваційної діяльності в систему стратегічного управління підприємством, що забезпечує узгодженість інноваційних рішень із довгостроковими цілями розвитку.

Реалізація інноваційних проєктів в аграрному секторі супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлено залежністю виробництва від природно-кліматичних умов, сезонністю, коливаннями ринкової кон'юнктури та значною капіталомісткістю інноваційних рішень. У зв'язку з цим ефективне управління інноваційною діяльністю ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» неможливе без формування цілісної та системної моделі управління ризиками інноваційного проєкту.

Модель управління ризиками інноваційного проєкту доцільно розглядати як інтегрований елемент проєктного управління, спрямований на ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та контроль ризиків на всіх етапах

життєвого циклу проєкту - від ініціації до завершення та отримання економічного ефекту.

Метою управління ризиками інноваційного проєкту ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є зниження ймовірності негативних відхилень фактичних результатів від запланованих показників ефективності та забезпечення досягнення цілей проєкту в умовах невизначеності.

Основними завданнями моделі управління ризиками є: своєчасна ідентифікація ключових ризиків інноваційного проєкту; оцінка ймовірності виникнення ризиків та масштабу їх можливого впливу; розробка превентивних і коригувальних заходів реагування; постійний моніторинг ризиків у процесі реалізації проєкту; інтеграція управління ризиками у фінансово-економічну оцінку проєкту.

Етапи моделі управління ризиками інноваційного проєкту наведено на рис 3.3.

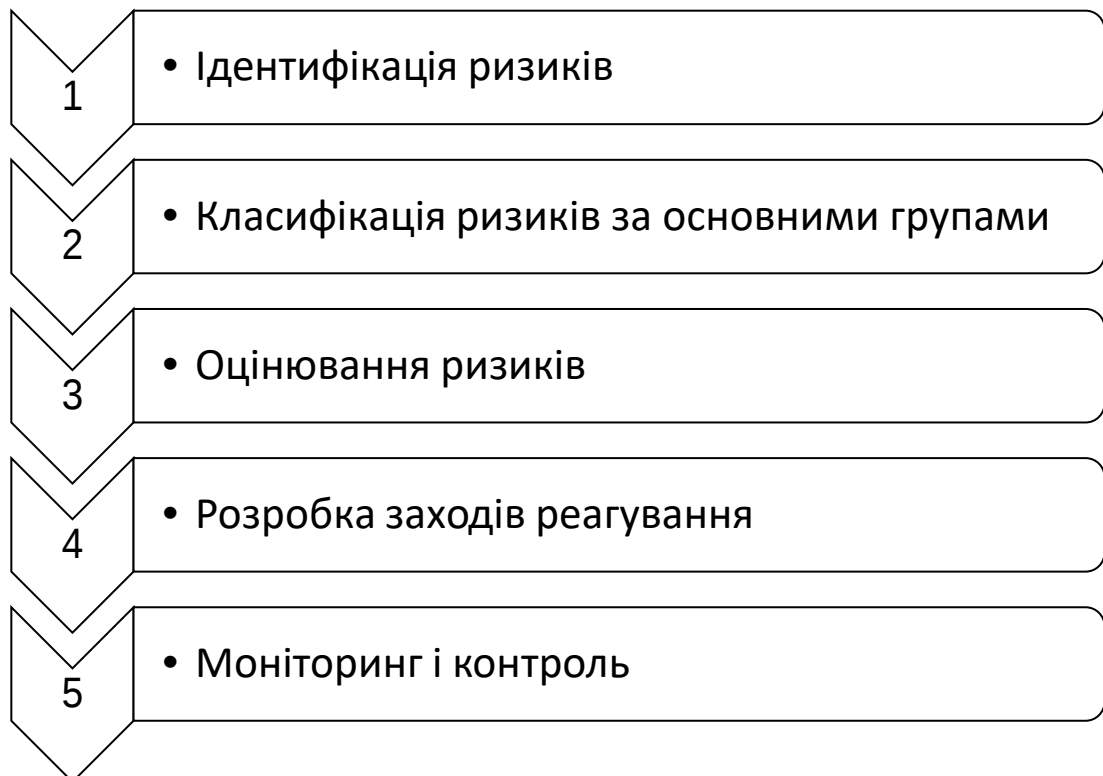


Рисунок 3.3 - Етапи моделі управління ризиками інноваційного проєкту ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Складено автором

Запропонована модель управління ризиками інноваційного проєкту аграрного підприємства включає послідовні етапи, які наведено на рис. 3.3.

Класифікація та характеристика основних ризиків інноваційного проєкту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Основні ризики інноваційного проєкту та заходи їх мінімізації

Група ризиків	Зміст ризику	Потенційний вплив	Основні заходи управління
Виробничо-технологічні	Недосягнення запланованої врожайності в перші роки впровадження	Зниження доходів, подовження строку окупності	Пілотне впровадження, поетапний перехід, агроскаутинг
Фінансові	Перевищення бюджету проєкту, зростання вартості кредитів	Погіршення фінансової стійкості	Бюджетний контроль, використання лізингу, резервування
Ринкові	Коливання цін на сільгосппродукцію	Зниження виручки	Диверсифікація каналів збуту, форвардні контракти
Організаційні	Низька готовність персоналу до нових технологій	Зниження ефективності проєкту	Навчання персоналу, залучення консультантів
Екологічні та природні	Несприятливі погодні умови	Втрати врожаю	Страховання, агротехнічна адаптація
Регуляторні	Зміни податкової або аграрної політики	Зростання витрат	Моніторинг законодавства, адаптація стратегії

Складено автором

Надалі доцільним є формування Risk Matrix для інноваційного проєкту (точне землеробство / No-till / Strip-till) (табл.3.5). Шкали оцінювання:

P - імовірність настання (0...1)

I - сила впливу на проєкт (1...5), де 1 - мінімальний, 5 - критичний

$R = P \times I \times 20$ - інтегральний бал ризику (0...100)

Рівень: до 20 - низький; 21-40 - помірний; 41-60 - підвищений; 61-80 - високий; 81-100 - критичний.

Таблиця 3.5 - Матриця ризиків (Risk Matrix) інноваційного проєкту ПП
«УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Група ризику	Опис ризику	P	I (1-5)	R= P×I×20	Рівень	Управлінська реакція
Виробничо-технологічний	Недосягнення планової врожайності у перші 1–2 сезони при переході на No-till/Strip-till	0,35	4	28,0	помірний	Пілот на частині площ + технологічні карти, контроль агроскаутингу
Виробничо-технологічний	Збої/помилки налаштувань GPS/RTK, датчиків, карт-завдань	0,25	3	15,0	низький	Сервісний супровід + навчання оператора, тестування перед сезоном
Фінансовий	Перевищення бюджету (техніка/ПЗ/сервіси/паливо)	0,30	4	24,0	помірний	Резерв бюджету, поетапні закупівлі, контроль зміни вартості
Фінансовий	Зростання ставки кредитування / валютний ризик за імпортовою технікою	0,25	4	20,0	низький/помірний	Фіксація умов, лізинг, хеджування/валютна диверсифікація
Ринковий	Падіння ціни на продукцію (зерно/олійні) на момент реалізації	0,35	5	35,0	помірний	Форварди/контракти, диверсифікація культур і каналів збуту
Ринковий	Зростання цін на ресурси (ЗЗР, добрива, пальне)	0,40	4	32,0	помірний	Закупівлі “вікнами”, альтернативні постачальники, нормування витрат
Організаційний	Опір персоналу/дефіцит компетенцій роботи з новими технологіями	0,30	3	18,0	низький	Навчання, КРІ за якість виконання, наставництво

Продовження таблиці 3.5

Група ризику	Опис ризику	P	I (1-5)	$R = P \times I \times 20$	Рівень	Управлінська реакція
Природно - кліматичний	Посуха/надмірні опади (втрата врожайності)	0,30	5	30,0	помірний	Страховання, адаптивні агротехнічні рішення, збереження вологості
Операційний	Зрив строків польових робіт через поломки/дефіцит запчастин	0,25	4	20,0	низький/помірний	План ТО, склад критичних запчастин, сервісні договори
Регуляторний/логістичний	Зміни правил/обмеження логістики (військові ризику, маршрути)	0,20	5	20,0	низький/помірний	Сценарне планування збуту, страхування вантажів, альтернативна логістика

Розраховано автором

Управління ризиками інноваційного проєкту тісно пов'язане з іншими елементами проєктного управління, зокрема плануванням, бюджетуванням та оцінюванням економічної ефективності. Ризики безпосередньо впливають на формування грошових потоків, рівень дисконтної ставки та показники NPV, IRR, PI і PP. Урахування ризиків при розрахунку ефективності інноваційного проєкту дозволяє підвищити реалістичність прогнозів, забезпечити фінансову стійкість підприємства та зменшити ймовірність негативних управлінських рішень.

Оцінювання ефективності інноваційного проєкту в аграрному підприємстві доцільно здійснювати з урахуванням ризиків, які суттєво впливають на результати інвестиційної діяльності. Специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлює підвищений рівень виробничих, ринкових, фінансових і кліматичних ризиків, що потребує їх інтеграції у фінансові розрахунки. З цією метою при визначенні чистого дисконтованого доходу (NPV) застосовується ризик-коригована ставка дисконту, яка формується шляхом додавання до базової вартості капіталу

підприємства відповідної ризикової надбавки. Такий підхід дозволяє адекватно відобразити реальні умови реалізації інноваційного проєкту та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Узагальнені етапи інтеграції ризиків у дисконтну ставку та їх вплив на розрахунок NPV наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Інтеграція ризиків у дисконтну ставку при розрахунку NPV інноваційного проєкту

Етап	Розрахунок	Формула / значення	Результат
Базова ставка дисконту	Вартість капіталу підприємства без урахування специфічних ризиків інноваційного проєкту (кредит / WACC)	r_{base}	18,0 %
Сумарний ризик-бал проєкту	Сума балів за матрицею ризиків (10 ідентифікованих ризиків)	$\sum R_i$	242
Кількість ризиків	Кількість оцінених ризиків у матриці	n	10
Середній ризик-бал	Просте середнє значення ризику проєкту	$\bar{R} = \frac{\sum R_i}{n} \quad (3.2)$	24,2
Коефіцієнт “ціни ризику”	Нормативна надбавка за 1 бал ризику для аграрних інвестпроєктів	k	0,10 %
Ризикова надбавка (RP)	Премія за сукупний ризик інноваційного проєкту	$RP = k \times \bar{R} \quad (3.3)$	2,42 %
Ризик-коригована ставка дисконту	Ставка, що враховує фінансові та проєктні ризики	$r = r_{base} + RP \quad (3.4)$	20,42 %
Застосування у NPV	Дисконтування грошових потоків з урахуванням ризику	$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.5)$	$r = 20,42\%$

Розраховано автором

Отже, отримана ризик-коригована ставка дисконту 20,42 % відображає помірний рівень сукупного ризику інноваційного проєкту та є економічно обґрунтованою для використання при розрахунках NPV, IRR, PI та PP у розділі 3.3. Такий підхід забезпечує узгодженість фінансових розрахунків із результатами матриці ризиків і відповідає практиці оцінювання інвестиційних проєктів в аграрній сфері.

Таким чином, запропонована модель управління ризиками інноваційного проєкту ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» забезпечує системний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків на всіх етапах реалізації проєкту. Її впровадження сприяє підвищенню керованості інноваційної діяльності, зменшенню фінансових втрат та зростанню ймовірності досягнення запланованих економічних результатів.

Отже, реалізація інноваційної діяльності на основі проєктного підходу логічно передбачає її подальше фінансово-економічне обґрунтування. Кожен інноваційний проєкт, зокрема впровадження технологій точного землеробства та No-till / Strip-till, розглядається як інвестиційний, що потребує розрахунку грошових потоків, визначення дохідності та строків окупності вкладених ресурсів.

Саме тому наступним етапом дослідження є оцінювання економічної ефективності обраного інноваційного проєкту з використанням класичних і модифікованих інвестиційних методів. З урахуванням зазначеного доцільним є подальший перехід до кількісної оцінки економічної ефективності інноваційного проєкту, що передбачає розрахунок грошових потоків і визначення показників NPV, IRR, PI та PP, які будуть розглянуті в підрозділі 3.3.

3.3. Економічна ефективність впровадження інвестиційного проекту в аграрному підприємстві

Для оцінювання економічної доцільності впровадження інноваційного проекту точного землеробства на ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» використано класичні методи інвестиційного аналізу з урахуванням ризик-коригованої ставки дисконту. Проект передбачає впровадження GPS-моніторингу техніки, агроскаутингу та аналітичної платформи управління полями, що дозволяє знизити витрати ресурсів, підвищити врожайність і якість управлінських рішень.

Початкові інвестиції I_0 по проекту складають 92,5 тис. грн.

Реальна вартість базового обладнання для GPS/RTK-сигналу (одне підключення на трактор/обладнання):

- Абонентська плата за RTK-сигнал на 12 місяців 12,5 тис. грн при знижці (пакет mAgri RTK 365) [48].
- Для повної комплектації проекту обладнання GPS/RTK + дисплей + налаштування можна умовно прийняти:
 - RTK-сигнал: 12,5 тис. грн
 - Монітор/комп'ютер польових даних: 60, тис. грн. (приблизно для базових GPS дисплеїв)
 - Налаштування, установка та навчання: 20,0 тис. грн.

Разом: 92,5 тис. грн (показово для моделі впровадження).

Це мінімальна базова комплектація для початку: мапінг, паралельне водіння, збір даних та базовий RTK-зв'язок. Більш повні комплекси (з датчиками, VRT, агроскаутингом) коштують суттєво більше [48].

Горизонт проекту приймаємо 5 років – це стандартний строк для оцінювання технологічних інвестицій у сільському господарстві (покриття амортизації обладнання та отримання результатів оптимізації).

Таблиця 3.7 - Вихідні параметри проєкту та склад початкових інвестицій (GPS/RTK)

Блок	Показник	Зміст / примітка	Вартість тис. грн
1. Початкові інвестиції (I_0)	Абонплата RTK-сигнал (12 міс.)	пакет mAgri RTK 365 (зі знижкою) [48]	12,5
	Монітор/комп'ютер польових даних	базовий GPS-дисплей (орієнтовно)	60,0
	Налаштування, установка та навчання	роботи + навчання персоналу	20,0
Разом загальні стартові витрати на впровадженн			92,5
2. Горизонт проєкту	T	Тривалість оцінювання ефекту	5 років
3. Дисконтна ставка	r_{base}	Базова ставка дисконту (вартість капіталу/кредиту)	18,0 %
	RP	Ризикова надбавка (премія за ризик)	2,42 %
	$r = r_{base} + RP$	Ризик-коригована ставка дисконту для NPV	20,42 %

Складено автором за [48]

Надалі розглянемо основні джерела ефекту для GPS/RTK-навігації:

1. Економія пального – 8–12 %
2. Зменшення перекриттів і пересівів – 5–7 %
3. Економія ЗЗР і добрив – 7–10 %
4. Зниження простоїв і помилок оператора
5. Стабілізація врожайності (не завищуємо, беремо мінімум)

Для одного трактора / одиниці техніки реалістичний чистий ефект: 30–45 тис. грн/рік, що підтверджується практикою RTK-проєктів в Україні.

Для оцінювання економічної доцільності обраного інноваційного проєкту (точне землеробство / No-till / Strip-till) застосовано метод дисконтованих грошових потоків. Дисконтування виконано за ризик-коригованою ставкою $r = 20,42\%$, що враховує базову вартість капіталу

підприємства та ризикову надбавку за результатами risk-matrix. На основі прогнозних CF_t сформовано покроковий розрахунок NPV (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Очікувані грошові потоки інноваційного проєкту GPS/RTK

Рік	Джерело ефекту	CF_t , тис. грн
2026	Інвестиції в GPS/RTK, дисплей, налаштування	-92,5
2027	Економія ПММ, точніше внесення, зменшення перекриттів	25,0
2028	Повний ефект від оптимізації обробітку	35,0
2029	Стабілізація економії витрат	40,0
2030	Збереження ефекту	40,0
2031	Завершальний рік проєкту	40,0

Складено автором

Наведені в таблиці 3.8 очікувані річні грошові потоки CF_t є умовними, але реалістично орієнтованими прогнозами на основі економії ресурсів та підвищення продуктивності для середнього гектару/окремого обладнання. Такі потоки відповідають досвітам частини аграрних господарств: економія ресурсів, менший розкид роботи техніки, точніше внесення добрив дає ефект у вигляді зниження витрат і підвищення врожайності; абсолютні книжкові цифри можуть варіювати залежно від площі та культури [49].

У перший рік реалізації інноваційного проєкту економічний ефект є нижчим у зв'язку з періодом адаптації персоналу та налаштуванням обладнання. Починаючи з другого року, підприємство отримує стабільний економічний ефект за рахунок зменшення витрат пального, матеріальних ресурсів, оптимізації технологічних операцій та підвищення точності виконання польових робіт.

Щодо базової ставки дисконту, то для аграрних інвестицій середня вартість капіталу/кредитів у реальному бізнес-середовищі України коливається в межах 18-20 % (оцінка на 2025 рік), тому для розрахунків будемо враховувати нижню межу - $r_{base}=18\%$.

Для обґрунтування доцільності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту з використанням технологій точного землеробства

(GPS/RTK-моніторинг) на ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» здійснено комплексну оцінку його економічної ефективності. Розрахунки виконано з урахуванням початкових інвестиційних витрат, очікуваних додаткових грошових надходжень, амортизаційних відрахувань, а також ризик-коригованої ставки дисконту, що дозволяє врахувати специфіку аграрного виробництва та рівень інноваційних ризиків. Узагальнені результати оцінювання ефективності проєкту наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Ефективність інноваційно-інвестиційного проєкту ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Показник	Роки	
	2025	2031
Початкові інвестиції, тис. грн	-92,5	-
Розмір додаткової виручки від реалізації проєкту, тис. грн	-	180,0
Розмір витрат по експлуатації проєкту, тис. грн	-	0,0
Амортизаційні відрахування, тис. грн	-	18,5
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,397
Розмір грошових потоків (CF_t), тис. грн	-92,5	180,0
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-92,5	102,62
Дисконтований грошовий потік з початку проєкту, тис. грн	-92,5	+10,12
Дисконтовані вигоди, тис. грн	-	102,62
Дисконтовані витрати, тис. грн	92,5	92,5
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	-	+10,12
Модифікована теперішня вартість (MNPV), тис. грн	-	+9,8
Рентабельність інвестицій (IRR), %	-	24,9
Коефіцієнт вигоди/витрати (PI)	-	1,11
Термін окупності (PP), роки	-	2,8

Джерело: власні розрахунки

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.9, свідчить про економічну доцільність реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту на ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV = +10,12 тис. грн) підтверджує перевищення дисконтованих вигід над витратами з урахуванням фактору часу та ризиків. Внутрішня норма прибутковості проєкту (IRR = 24,9 %) перевищує ризик-кориговану ставку дисконту (20,42 %), що свідчить про достатній запас фінансової стійкості проєкту. Коефіцієнт вигоди/витрати (PI = 1,11) підтверджує ефективність

вкладення інвестицій, оскільки на кожну вкладену гривню припадає понад одну гривню приведенного доходу. Водночас термін окупності проєкту становить 2,8 року, що є прийнятним для інноваційних проєктів у сільському господарстві з урахуванням сезонності виробництва та тривалості інвестиційного циклу.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що впровадження проєкту GPS/RTK-моніторингу забезпечує не лише технологічне оновлення виробничих процесів, а й формує стійкий економічний ефект, підвищує продуктивність використання ресурсів і сприяє зростанню конкурентоспроможності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у довгостроковій перспективі.

Для підсумкової оцінки результативності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту доцільно узагальнити ключові інтегральні показники ефективності, які найповніше відображають економічну доцільність та інвестиційну привабливість проєкту. Такі показники дозволяють зіставити отримані результати з установленими критеріями ефективності та зробити обґрунтований висновок щодо доцільності реалізації інноваційного рішення в діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Узагальнені результати розрахунків наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Узагальнені показники ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Показник	Значення	Критерій
NPV	+10,12 тис. грн	> 0
IRR	24,94 %	> 20,42 %
PI	1,11	≥ 1
PP	2,8 року	прийнятно

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані результати свідчать про економічну доцільність упровадження інноваційного проєкту в ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) підтверджує перевищення дисконтованих вигід над витратами, а рівень внутрішньої норми

прибутковості (IRR), що перевищує ризик-кориговану ставку дисконту, свідчить про інвестиційну привабливість проєкту навіть з урахуванням ризиків. Значення індексу прибутковості (PI) більше одиниці вказує на ефективність вкладених коштів, а прийнятний термін окупності підтверджує можливість відносно швидкого повернення інвестицій. У сукупності це дає підстави рекомендувати реалізацію проєкту як ефективного інструменту підвищення технологічного рівня, продуктивності та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Аналізуючи наведені вище розрахунки, можна зазначити, що результати розрахунків свідчать про економічну доцільність реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту на ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Позитивне значення чистої теперішньої вартості ($NPV = +10,12$ тис. грн) підтверджує перевищення дисконтованих вигід над витратами з урахуванням фактора часу та рівня ризику. Внутрішня норма прибутковості проєкту ($IRR = 24,94\%$) перевищує ризик-кориговану ставку дисконту ($20,42\%$), що свідчить про наявність фінансового запасу міцності інвестиційного рішення. Коефіцієнт вигоди/витрати ($PI = 1,11$) підтверджує ефективність вкладення інвестицій, оскільки на кожную вкладену гривню припадає понад одну гривню приведенного доходу. Водночас термін окупності проєкту становить 2,8 року, що є прийнятним для інноваційних проєктів в аграрному секторі з урахуванням сезонності виробництва та тривалості інвестиційного циклу.

Отже, впровадження проєкту GPS/RTK-моніторингу забезпечує не лише техніко-технологічне оновлення виробничих процесів, а й формує стійкий економічний ефект, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє зростанню конкурентоспроможності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень і практичних аспектів управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства на основі проєктного підходу, а також результати проведених розрахунків у ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» дозволяють сформулювати такі основні висновки.

1. Розкрито сутність, принципи та особливості управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань. Встановлено, що інноваційна діяльність у сільському господарстві охоплює технологічні, організаційні та управлінські зміни, спрямовані на підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності. Доведено, що управління інноваціями в аграрному секторі має ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, економічної доцільності та урахування галузевої специфіки, зокрема сезонності виробництва та підвищеного рівня ризиків.

2. Обґрунтовано проєктний підхід як ефективний інструмент управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Визначено, що реалізація інноваційної стратегії через систему інноваційних проєктів дозволяє чітко пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними управлінськими діями, ресурсним забезпеченням і контролем результатів. Проєктний підхід забезпечує пріоритетність інноваційних ініціатив та підвищує керованість інноваційних процесів.

3. Узагальнено методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Встановлено, що оцінка ефективності інноваційних проєктів має здійснюватися на основі системи фінансово-економічних показників прогнозного характеру з урахуванням вартості грошей у часі, рівня інноваційних ризиків і динаміки грошових потоків. Доведено доцільність застосування інтегральних показників ефективності інвестицій.

4. Проведено аналіз ресурсного забезпечення аграрного підприємства, який засвідчив наявність необхідних земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів для здійснення господарської діяльності. Водночас встановлено потребу в інноваційному оновленні техніко-технологічної бази, що є важливою передумовою реалізації інноваційних проєктів розвитку.

5. Здійснено аналіз фінансового та економічного стану ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Результати аналізу свідчать про стабільність діяльності підприємства та зростання обсягів реалізації продукції. Разом із тим виявлено зростання виробничих витрат, що обґрунтовує необхідність упровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій для підвищення ефективності виробництва.

6. Оцінено потенціал проєктно-інноваційного розвитку аграрного підприємства. Проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема PEST-аналіз, показав наявність як можливостей, так і загроз інноваційного розвитку. Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для впровадження інноваційних проєктів за умови активізації проєктного управління.

7. Обґрунтовано вибір пріоритетного інноваційного проєкту розвитку підприємства, яким визначено впровадження технологій точного землеробства на основі GPS/RTK-моніторингу. Основними аргументами на користь реалізації проєкту є підвищення точності виконання польових робіт, зменшення витрат пального та матеріальних ресурсів, а також зростання продуктивності використання техніки.

8. Розроблено концепцію та механізм управління інноваційною діяльністю підприємства на основі проєктного підходу. Запропонований механізм передбачає поетапну реалізацію інноваційного проєкту, визначення складу проєктної команди, планування робіт і ресурсного забезпечення, а також контроль досягнення запланованих результатів. Застосування цього механізму підвищує узгодженість управлінських рішень і знижує ризики реалізації інноваційних проєктів.

9. Визначено економічну ефективність впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту в аграрному підприємстві. За результатами розрахунків встановлено, що за початкових інвестицій у розмірі 92,5 тис. грн проєкт забезпечує позитивне значення чистого приведенного доходу ($NPV = +10,12$ тис. грн), внутрішню норму дохідності ($IRR = 24,94 \%$), що перевищує базову ставку дисконту 18% , та індекс прибутковості ($PI = 1,11$). Термін окупності проєкту становить 2,8 року, що є прийнятним для аграрної галузі з урахуванням сезонності виробництва та тривалості інвестиційного циклу.

Отримані результати підтверджують, що впровадження інноваційних проєктів на основі проєктного підходу є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Реалізація інноваційної діяльності вимагає поєднання технологічних, управлінських і економічних рішень, а також подальшого розвитку цифрових технологій, систем моніторингу та аналітики для забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу в умовах економіки знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сільськогосподарські підприємства Вінницької області : довідкова база даних. URL: <https://tripoli.land/ua/baza/agrofirmy/vinnitskaya>
2. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань/ URL: <https://usr.minjust.gov.ua>
3. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник.. Київ : Держстат України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичні матеріали щодо розвитку аграрного сектору. URL: <https://minagro.gov.ua>
5. Офіційний портал You control URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343#express-universal-file>
6. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 11–17. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.9-10.11](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.11)
7. Про інноваційну діяльність : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/ed20220412#Text>
8. Про інвестиційну діяльність : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 47, ст.646 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
9. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В. Г. Андрійчук. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : КНЕУ, 2019. 624 с. URL: <https://buklib.net/books/21892/>
10. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_619_68714482.pdf

11. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21323/1/IM_KL.pdf
12. Марченко О. І, Саєнко Я. П., Огляд підходів до визначення поняття «інновація». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016, №10 ч.2. С.17-24. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/5.pdf
13. Полегенька М.А. Етимологія терміну "інновації" як економічної категорії. *Агросвіт*. 2016, №21, С. 57-61. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf
14. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник / Л. І. Федулова. - Київ : Либідь, 2006. 480 с.
15. Гальчук А. А. Трактуювання та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4295>
16. Донець О. Інновація та її особливості в аграрному секторі економіки України. *Економічний аналіз*. 2013. № 12 (1).С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%281%29_19
17. Сидорова А. Процесні інновації в системі управління розвитком підприємства. *Економіст*. 2008. №1. С27-34.
18. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія] / [ред. С. М. Ілляшенко]. Суми: Унів. кн., 2006. 728 с.
19. Суркова Вікторія. Застосування портфельного методу реалізації інноваційної стратегії на сільськогосподарських підприємствах. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. С. 193-199 URL : <https://orcid.org/0000-0002-1541-4092>
20. Komar A. S. Processing of poultry manure for fertilization by granulation. Abstracts of the 5th International Scientific and Practical Conference «Innovative

Technologies for Growing, Storage and Processing of Horticulture and Crop Production». 2019. Uman. 18-20.

21. Boltyanskaya N. I. The dependence of the competitiveness of the pig industry from it-chnology parameters of productivity of the animals. Bulletin of Kharkov national University-University of agriculture after Petro Vasilenko. Kharkov. 2017. Vol. 18. 81-89.,

22. Boltyanskaya N. I. The system of factors of effective application resurser-Gauci technologies in dairy cattle in the enterprise. Scientific Bulletin Tauride state agrotechnological University. Electronic scientific specialized edition. Melitopol. 2016. Vol. 6. 55-64

23. Skliar A., Boltyanskyi B., Boltyanska N., Research of the cereal materials micronizer for fodder components preparation in animal husbandry. Modern Development Paths of Agricultural Production. Springer Nature Switzerland AG. 2019. P. 249-258.

24. Болтянська Н.І. Забезпечення високоефективного функціонування технологічного процесу виробництва продукції тваринництва шляхом підвищення рівня надійності техніки. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Техніка та енергетика АПК»*. 2018. Вип. 282, ч.1. С. 181-192

25. Komar A. S. Development of the design of a press-granulator for the processing of bird manure. Coll. scientific-works of Intern. Research *Practice Conf. "Topical issues of development of agrarian science in Ukraine"*. Nizhin, 2019. Pp. 84–91

26. Скляр Р.В., Комар А.С. Визначення заходів з підвищення енергоефективності сільськогосподарського виробництва. *Міжн. ел. наук.-пр. журнал WayScience*. Дніпро, 2020. Т.1. С. 118-121

27. Boltyansky B., Boltyansky O. Analysis of major errors in the design of pumping stations and manure storage on pig farms. *TEKA Commission of Motorization and Energetics in Agriculture*. 2016. Vol.16. No.2. 49-54

28. Sklar O. G. Fundamentals of designing livestock enterprises: a textbook. Condor Publishing House. 2018. 380 p.

29. Boltyanskaya N.I. Indicators of an estimation of efficiency of application of resources but Gauci technologies in animal husbandry. Bulletin of Sumy national agrarian University. A series of «Mechanization and automation of production processes». 2016. Vol. 10/3 (31). 118-121.
30. Boltianska N., Sklar R., Podashevskaya H. Directions of automation of technological processes in the agricultural complex of Ukraine. Сб. научн. ст. Мінск: БГАТУ, 2020. С. 519-522.
31. Болтянська Н.І., Помазан А.С. Напрямки формування інноваційної структури сільськогосподарського виробництва. V Міжнародна науково-практична конференція «Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі». 1-27 листопада 2020 р.
32. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : Ч45 монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. Харків : ХДУХТ, 2012. 210с.
33. Інноваційні процеси в змішаній економіці : монографія у 2-х т. / В. Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенко. К. :Пік ДСЗУ, 2008. Т.1. 194 с.
34. Левченко Н. М. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №2. Т1. С. 138-142.
35. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів: [монографія] / Ю. В. Каракай. Київ: КНЕУ, 2005. 226 с.
36. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: [монографія] / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копач. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 144 с.
37. Нагачевська Т. В., Пригара О. Ю. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. №. 5. С. 33-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_5_79.
38. Альошина Т.А., Фісуненко Н.О., Сидоров О.А. Модель інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економіка та управління*

підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022, №3 (36), С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-4>

39. Данилюк В., Салій А. Оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю бізнес-організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023, №322(5), С. 299-305. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-48>

40. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Економічні науки*. 2018, № 2 (52), С. 287-291.

41. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017, №. 5. С. 156-159.

42. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2. С. 172-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_11

43. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39-43. URL: http://investplan.com.ua/pdf/20_2018/10.pdf

44. Пілявоз Т.М. Методологічні підходи щодо Оцінювання інноваційного розвитку підприємства *Ефективна економіка*. 2012, № 4 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085>

45. Костевко В.І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 66 – 73.

46. Задніпряна Т.С. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 4 (23). С.203-205.

47. Precision Agriculture: Technology To Boost Crop Farming URL : https://eos.com/blog/precision-agriculture/?utm_source=chatgpt.com

48. mAgri.RTK - сигнал точного позиціювання.
https://kyivstar.ua/business/products/agro-rtk?utm_source=chatgpt.com
49. Narinder Panotra. Advances in Precision Agriculture: A Review of Technologies, Applications and Future Prospects. *Archives of Current Research International*. 2025, Volume 25, Issue 8, Page 722-737. DOI: [10.9734/acri/2025/v25i81454](https://doi.org/10.9734/acri/2025/v25i81454)
50. Малиш І. А. Концептуальні підходи до управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств аграрного сектору. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №38. С. 81-87 http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/38_2021ua/16.pdf
51. Петухова О.М. Контролінг як важлива складова інноваційного розвитку підприємства. Антикризисний розвиток соціаль-них та економічних процесів в умовах глобалізації : матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції. Буча : Видавничий центр науково-організаційного відділу Українського гуманітарного інституту, 2018. С. 73-76.
52. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 197–205
53. Гуторов О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями : навч. посібник. Видання 2-ге. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
54. Гуторова О.О., Гуторов О.І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 211–217. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.32>
55. Хадарцев, О. Особливості управління проєктами інноваційного розвитку апк на основі цифрових технологій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023, №9 (09), С. 90-97. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/277>

56. Ковтун В.А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінансовий простір. 2020. № 3(39). С. 142-153. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.3\(39\).2020.215182](https://doi.org/10.18371/fp.3(39).2020.215182)
57. Ковтун В.А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінансовий простір. 2020. № 3(39). С. 142-153. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.3\(39\).2020.215182](https://doi.org/10.18371/fp.3(39).2020.215182)
58. Хігні Дж. Основи управління проєктами / Пер. з англ. Я. Машико. Київ : вид-во «Фабула», 2020. 272 с.
59. Вітковський Ю. П. Механізми управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників та їх об'єднань. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 400-406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-44>
60. Єфремова Н. О. Особливості імплементації маркетингових інновацій в операційний менеджмент комерційно-підприємницької діяльності суб'єктів агробізнесу. Галицький економічний вісник. 2019. № 6. С. 63-68. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.063
61. Шебаніна О. В., Рибачук В. П. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки: пріоритети забезпечення та регулювання: монографія. Миколаїв: МНАУ, 2019. 211 с.

ДОДАТКИ

